

Carlos Roberto Oliveira da Silva Júnior

**OS DESAFIOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL  
PARA ALCANÇAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional



Escola Superior de Altos Estudos  
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional – GRHCO

**OS DESAFIOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PARA ALCANÇAR A  
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Carlos Roberto Oliveira da Silva Júnior

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora:  
Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos  
GRHCO-ISMT

Setembro, 2021

Escola Superior de Altos Estudos

*“Eu não tenho ídolos. Tenho admiração  
por trabalho, dedicação e competência.”*

Ayrton Senna

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter abençoado este meu desafio de estudar e buscar por novos conhecimentos, por ter me fortalecido nos momentos de dúvidas e colocar sempre pessoas maravilhosas em meu caminho, aquelas que me fizeram acreditar que eu seria capaz de passar por este processo. Obrigado Deus por me dar oportunidades que fizeram disso tudo uma realidade.

À minha família abençoada, minha esposa Aline e minha linda filha Beatriz, que são sinônimos de união, amor e dedicação. Vocês são as mulheres mais especiais da minha vida, por quem eu vivo, por quem eu me dedico e por quem eu me esforço todos os dias. Não tenho palavras suficientes para agradecer tudo que vocês fazem por mim. Muito obrigado por sempre me apoiar, motivar, acreditar no meu potencial, me conceder a força necessária para concluir este objetivo e incentivar-me a ser cada dia uma pessoa melhor. Sem vocês eu não chegaria até aqui, sou hoje o que sou devido a vocês. O amor que sinto por vocês é incondicional e imensurável. É muito bom saber que posso contar com vocês em todos os momentos. Amo vocês!

Agradeço a minha mãe, Maria Satírio, que nunca mediu esforços para me ensinar sobre ética, respeito e honestidade e por me mostrar sempre o caminho do bem. Durante todo esse processo ela me apoiou e nunca me deixou desistir trazendo palavras de conforto e aconselhamentos, e claro por me dar a vida.

A minha orientadora, Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos, por toda a ajuda e atenção durante a realização deste trabalho, ajuda esta que foi essencial para conclusão. Obrigado pela confiança, paciência e ensinamentos ao longo desta jornada. Muito obrigado!

Agradeço também a todos os professores do mestrado GRHCO, por todo conhecimento compartilhado e ensinamentos que vão além dos limites técnicos.

Em resumo, a minha mais sincera e profunda gratidão a todos meus amigos do mestrado que contribuíram muito pelo aumento de minhas capacidades técnicas e desenvolvimento de novas habilidades interpessoais.

## **RESUMO**

Em todo o mundo e de forma cada vez mais dinâmica, as organizações se veem às voltas com as complexas mudanças proporcionadas pelo avanço da Transformação Digital. Reformar o conjunto de crenças, valores, hábitos e experiências que definem uma empresa por meio de seus trabalhadores é um dos maiores desafios da era digital. Compreender os desafios da mudança organizacional na era da Transformação Digital, especificamente entender do que se trata e seu propósito; e identificar, bem como analisar, os principais conceitos ligados em ambos os processos, visando a contribuição para o amadurecimento da cultura ágil, inclusiva e transformadora. Os sujeitos são profissionais da área de gestão e tecnologia da região metropolitana de Minas Gerais (Brasil). Os entrevistados consideraram que predomina a ideia de que as organizações devem aderir à transformação digital, mas não a partir da tecnologia em si, e sim partindo das pessoas, pois é por meio delas que se estabelece uma cultura corporativa que promove a inovação e a criatividade nas empresas. Diferentemente das melhorias industriais, no mundo do futuro o foco são as pessoas, suas capacidades e a habilidade com a qual podemos movê-las para o digital é o que determinará o sucesso da instituição frente à transformação digital. Conclui-se então que a transformação digital requer um ambiente humano favorável para a inovação tecnológica se estabelecer e se desenvolver.

Palavras-chave: Transformação Digital; Culturas Organizacionais; Gestão de Mudanças; Pessoas; Pensamento Sistêmico.

## **ABSTRACT**

All over the world and in an increasingly dynamic way, organizations are faced with the complex changes brought about by the advance of Digital Transformation. Reforming the set of beliefs, values, habits and experiences that define a company through its workers is one of the greatest challenges of the digital age. Understand the challenges of organizational change in the Digital Transformation era, specifically understanding what it is about and its purpose; and identify, as well as analyze, the main concepts connected in both processes, aiming at contributing to the maturation of an agile, inclusive and transformative culture. The subjects are professionals in the area of management and technology in the metropolitan region of Minas Gerais (Brazil). Respondents considered that the idea prevails that organizations should adhere to the digital transformation, but not from the technology itself, but from people, as it is through them that a corporate culture that promotes innovation and creativity is established in companies. Unlike industrial improvements, in the world of the future the focus is on people, their capabilities and the skill with which we can move them to digital is what will determine the institution's success in the face of digital transformation. It is therefore concluded that the digital transformation requires a favorable human environment for technological innovation to be established and developed.

**Keywords:** Digital Transformation; Organizational Cultures; Change management; People; Systems Thinking.

## **SUMÁRIO**

Introdução	8
Pilares da Gestão de Mudanças Organizacionais	10
Novas habilidades, Reestruturação e Mindset	12
Transformação Digital e Suas Bases	17
Poder de Alavancagem da Transformação Digital	22
Pensamento Sistêmico	27
Procedimentos Metodológicos	33
Análises e Discussões	34
Conexões Organizacionais e Digitais	34
Desafio do Alinhamento de Líderes	40
Barreiras da Transformação Digital	46
Considerações Finais	50
Referências Bibliográficas	54
Apêndice 1	57
Apêndice 2	58

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - As oito Etapas da Mudança Organizacional	12
Figura 2 - Perfil dos Entrevistados	34

## Introdução

Encontra-se a realidade de trabalho em um mercado cada vez mais dinâmico, global e baseado em tecnologia da informação, no qual as organizações enfrentam desafios maiores e que devem ser resolvidos mais rapidamente. Nesse contexto, as pessoas em funções de gerenciamento tentam promover determinadas iniciativas, haja vista a necessidade de garantir que o foco da organização esteja na melhoria da eficiência, na ênfase com o cliente, no crescimento ou na melhoria do ambiente de trabalho (Valle, 2020).

Muitas vezes, isso se traduz em iniciativas como se integrar a outra empresa, por meio de uma fusão e/ou aquisição ou iniciar uma nova filial. Mas quando se trata de "mobilizar" uma organização inteira, é possível que o gestor se encontre contra uma parede invisível na qual as iniciativas são dissolvidas e o "*status quo*" triunfa. O maior desafio, em geral, não é somente a dimensão técnica (o software, os processos, etc.); mas também a dimensão humana (Kotter, 2017).

Para facilitar essas situações, o Gerenciamento de Mudanças Organizacionais fornece algumas ferramentas que permitem que os colaboradores sejam melhores mobilizados. Nesse sentido, sabemos que uma mudança efetiva ocorre quando está claro a necessidade de mudar e o gestor exerce liderança suficiente para que as equipes gerenciem e trabalhem por meio de projetos.

Em primeiro lugar, segundo Oliveira et al (2015), deve-se ter em mente que ninguém se move se não tiver certeza sobre o motivo. É por isso que, acaso se busque promover a mudança, as pessoas terão que compartilhar o motivo pelo qual é necessário mudar. Para que isso aconteça, as figuras mais influentes e credíveis da organização devem estar alinhadas e comunicar claramente sobre qual o objeto da mudança, além dos benefícios futuros que tal situação acarreta.

A importância do foco na mudança reside justamente no fato de que, embora seja importante entender e esclarecer o que se precisa mudar, mais importante ainda é focar. Desse modo, se alguém disser que vinte coisas precisam ser mudadas, elas certamente tenderão a dar menos importância e prioridade a cada uma delas do que se focarem em uma coisa (Rogers, 2017).



As mudanças com maior probabilidade de sucesso são aquelas que se concentram em mais oportunidades do que em ameaças, e isso deve estar presente em todas as conversas. O objetivo deve ser inspirador e ousado. Para construir um propósito positivo, é preciso transformar problemas em oportunidades. É lícito, por exemplo, substituir expressões como "melhorar a satisfação do cliente" por "gerar clientes felizes" ou "melhorar o ambiente de trabalho" por "tornar-se o melhor local para trabalhar" ou "reduzir custos" por "ser a empresa mais eficiente do setor" (Kotter, 2017).

No entanto, para Kotter (2017), o foco nos benefícios de uma mudança não implica que os principais atores entendam as consequências de não mudar. Compreender o último é particularmente crítico se o *status quo* tiver grande alcance.

Diante deste cenário, a partir de uma abordagem qualitativa, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais os desafios da mudança organizacional na Transformação Digital sob a ótica de gestores?

Como objetivo geral, propõe-se compreender os desafios da mudança organizacional na era da Transformação Digital, especificamente entender do que se trata e seu propósito; e identificar, bem como analisar, os principais conceitos ligados em ambos os processos, visando a contribuição para o amadurecimento da cultura ágil, inclusiva e transformadora.

A importância desse trabalho está em identificar situações que mostrem que os riscos e as consequências de não mudar não é algo que deva ser feito em grande escala, nem periodicamente nem como uma ameaça; mas é essencial que os argumentos sejam desenvolvidos, concisos e claros, caso se perceba que a resistência, por ação ou inação, ganha do entusiasmo pela mudança.

Para atingir esse objetivo estratégico, é pertinente o desenvolvimento de uma prática sistemática de inovação que, além de agregar valor comercial diferenciado, facilite a construção de uma clara diferenciação competitiva e sustentável a longo prazo.

Somente as empresas capazes de fazerem mudanças regulares e significativas no ecossistema de negócios e que ousarem desenvolver uma cultura inovadora, assumindo os riscos que isso implica, serão capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva essencial para garantir sua viabilidade futura.

## **Pilares da Gestão de Mudanças Organizacionais**

O principal fator de sucesso da empresa competitiva de hoje é sua capacidade de gerenciar um processo de mudança acelerado, induzido por um ambiente de negócios cada vez mais complexo e volátil, e transformá-lo em um portfólio de processos, produtos e serviços novos e aprimorados (Vargas, 2016).

As empresas que precisam reativamente ajustar sua dinâmica operacional, de mercado e de negócios com frequência para enfrentar um contexto de negócios em mudança global, exigente e também percebido como ameaçador serão menos competitivas e influentes do que aquelas que estão decididamente comprometidas em pessoas ao serviço do fato inovador (De Montreuil Carmona & De Aquino, 2016).

Consoante aos autores mencionados, essas empresas que negam a relevância do processo de mudança dificilmente resistirão ao ataque da crescente pressão competitiva e começarão a declinar; e, mais cedo ou mais tarde, se não forem reduzidas ao mínimo, desaparecerão do ecossistema de negócios.

Graças à integração de processos operacionais e de negócios e à análise oportuna de informações financeiras, competitivas e de inteligência de mercado, outras empresas conseguiram desenvolver a capacidade de se adaptar rápida e flexivelmente às mudanças no ambiente, a fim de aproveitar para que permaneçam atuais, prósperas e relevantes, em ciclos sucessivos de negócios (Valle, 2020).

Tais organizações assumem essa posição sem correr grandes riscos, tendo decidido ser rápidos seguidores de outras empresas que detêm liderança indiscutível na introdução de inovações graduais e disruptivas nos mercados em que competem.

Nesse viés, enfatiza-se a necessidade e a relevância das empresas atuais em desenvolver a capacidade de gerenciar facilmente, visão e senso de oportunidade, processos de mudança organizacional; ou seja, etapas que facilitam o acesso e o desenvolvimento de novas e interessantes oportunidades de negócios (Oliveira et al., 2019).

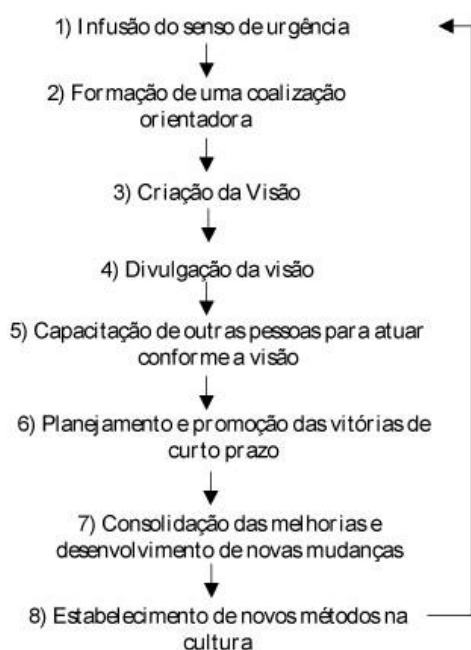
Nesse contexto de gestão, é lícito discorrer sobre o modelo de gerenciamento de mudanças de Kotter (1996) aplicado às organizações empresariais. O modelo tem oito fases para o gerenciamento de processos de mudança no campo de negócios e surge das experiências e observações de John Kotter sobre como as pessoas sentiram, avaliaram e assumiram a mudança, em diferentes empresas que passaram por processos profundos de transformação. A estrutura conceitual e metodológica implícita nessa abordagem foi ampliada e aprimorada em *The Heart of Change* por Kotter (2002).

Muitas empresas falharam no desenvolvimento de iniciativas de mudança e não conseguiram consolidar sua implementação firme e definitiva, com seus processos e cultura organizacional. Isso acontece quando uma ou mais das fases em que este modelo é composto foram puladas, mal interpretadas ou subestimadas. Nessa circunstância, emergem comportamentos de resistência natural à mudança, na forma de oposição aberta ao processo de transformação, na dispersão na abordagem estratégica dos líderes, na comunicação insuficiente e na aplicação deficiente de reforços positivos (Vargas, 2016).

Considerando que uma empresa é um sistema social orientado ao trabalho coordenado de um grupo de pessoas para tornar realidade uma visão compartilhada, que agrega valor às partes envolvidas e é benéfico para a sociedade; faz sentido colocar ênfase nos comportamentos e motivações que, sendo pouco e mal canalizados, conspiram decisivamente contra o sucesso do processo de transformação.

A Gestão de Pessoas em rede mediada por uma arquitetura organizacional ágil e flexível; articulada por um conjunto de políticas, normas e processos; que aplica as melhores práticas em gerenciamento de talentos, é alimentado pelas tecnologias da Web Social e aplica de forma consistente os princípios da Psicologia Positiva, é o mais dotado pelo design para aproveitar a dinâmica de transformação do ambiente e ser um protagonista através da inovação dos novos e mais complexos cenários de negócios da Sociedade do Conhecimento (França et al., 2019).

É possível visualizar o modelo de Kotter (2002) de modo mais dinâmico, na Figura 1:



*Figura 1. As oito Etapas da Mudança Organizacional*

Fonte: Kotter, 2002, p.21.

A comunicação do vínculo entre novos comportamentos e a melhoria dos indicadores relevantes é crucial para reduzir a incerteza e garantir sua incorporação como parte da missão, valores, princípios e processos inerentes à cultura organizacional. Isso contribui para que o fechamento do processo de transformação possa ser creditado como um importante sucesso em favor da viabilidade da empresa no longo prazo (Carvalho & Martins, 2019).

Para tanto, é contemplada a criação e o desenvolvimento de espaços de interação, discussão e aprendizado por meio da rede social, para promover um fluxo conversacional em múltiplas direções, o que facilita a identificação de líderes emergentes; promover o desenvolvimento de processos de aprendizado acelerado e autônomo; facilitar o processo de mudança; possibilitar o desenvolvimento de iniciativas empresariais internas; e capacitar a organização a gerenciar mudanças, como o principal vetor de inovação.

### **Novas Habilidades, Reestruturação e Mindset**

*Mindset* é um termo amplamente usado no mundo do empreendedorismo e, basicamente, *Mindset* ou programação mental é o conjunto de pensamentos e crenças que moldam a

mente do indivíduo, determinando como ele se comporta. Percebe-se que, embora existam pessoas que naturalmente têm hábitos saudáveis e são mais fáceis de desenvolver algumas habilidades, outras têm dificuldade em mudar (Zara et al., 2019).

A diferença no comportamento humano está na mentalidade e em como a pessoa trabalha para moldá-la. A mentalidade ou *Mindset* é diretamente influenciada por tudo que experimentamos, vemos e ouvimos e pelo que acreditamos ser verdade - nossas crenças (Dweck, 2017).

Após décadas de pesquisa sobre conquista e sucesso, Dweck (2017) introduz o conceito de *Mindset*, responsável por como cada pessoa vê a vida. Entre outras coisas, explica por que alguém é otimista ou pessimista, um fator determinante para o desenvolvimento pessoal e profissional. Dweck (2017) também explica como a *Mindset* pode influenciar a vida de qualquer pessoa, especialmente de maneira positiva.

Através da pesquisa realizada, Dweck (2017) apresenta dois tipos de mentalidade: *Mindset* fixa e *Mindset* de crescimento. Pessoas com uma *Mindset* fixa acreditam que qualidades básicas, como inteligência e talento, são traços fixos e não podem ser alterados, tanto na vida profissional quanto na pessoal. Essas pessoas geralmente exibem comportamento pessimista e insegurança, sempre tentando demonstrar sua capacidade a todos, procurando elogios e palavras de afirmação.

Além disso, indivíduos assim acreditam que a falha é algo a ser evitado a todo custo. Eles acreditam que, se algo der errado, é melhor nem tentar. Logo, a perfeição é algo que a pessoa do tipo “*Mindset* fixa” busca o tempo todo, e é por isso que as pessoas que se apegam ao que sabem têm sucesso. Isso é algo que se forma desde os primeiros momentos de nossa vida (Albino & Souza, 2019).

Dweck (2017) mostra um estudo feito com crianças pequenas, no qual elas precisam refazer um quebra-cabeça fácil ou tentar um novo e mais difícil. As crianças de mente fixa escolheram a primeira opção porque sabiam que ela seria concluída com êxito. Portanto, podemos ver que nossa mentalidade se forma mesmo na infância, com base na educação e nas experiências escolares. Com o tempo, outros fatores moldam nosso cérebro, como o trabalho.

Na contraparte do “*Mindset* de crescimento”, como o próprio nome já indica, acredita-se que seja possível desenvolver novas habilidades, talentos e dons ao longo do tempo como resultado de força de vontade, comprometimento e dedicação.

Pessoas com uma mentalidade progressiva sabem que as dificuldades podem ser transformadas em oportunidades, assim como a inteligência é algo que pode ser desenvolvido com dedicação e esforço. Portanto, são indivíduos que se aproveitam dos desafios para desenvolver habilidades potenciais, de uma maneira que uma pessoa de mente fixa não faria (Albino & Souza, 2019).

No entanto, Dweck (2017) explica que a *Mindset* não é apenas acreditar que você pode fazer o que quiser com esforço. Afinal, nem todos se tornarão o próximo Einstein apenas tentando. Destarte, a *Mindset* de crescimento ou progressiva é sobre viver o que é potencialmente possível. Essa atitude estimula a busca de desafios e o aprendizado constante.

Cabe dizer que na aquisição de novas habilidades, o sucesso é um resultado direto da sua mentalidade. Muitos pensam que o sucesso é alcançado apenas por aqueles que têm muito talento ou muita sorte. Mas, o sucesso depende de como se lida com novas situações.

Se um colaborador tem uma mentalidade progressiva, sabe como explorar, aceitar novas experiências e aproveitar os desafios. Caso contrário, ele sempre se preocupará em não atender às expectativas. A inteligência é uma coisa básica sobre todos os indivíduos; é algo que não pode ser mudado ou alterado. Na primeira visão da *Mindset* fixa, todos podem aprender coisas novas, mas não podem mudar o quão inteligente são. Já na *Mindset* progressiva não importa o quão inteligente alguém seja, sempre pode-se alterar e/ou ampliar essa condição (Albino & Souza, 2017).

Em qualquer área, é ideal ter pessoas com uma mentalidade voltada para o sucesso. Ou seja, eles estão sempre prontos para aprender e melhorar. Para que os colaboradores possam desenvolver sua mente para o crescimento, abordam-se cinco ações que podem ser postas em prática.

Primeiramente, para Silva (2019), é necessário ser paciente consigo mesmo, pois, se nem tudo correr como o esperado, não deve haver problemas com isso. Dessa maneira, é essencial compreender que todos precisam estar emocionalmente preparados para enfrentarem possíveis frustrações. Os indivíduos nem sempre alcançarão todos os seus objetivos dentro do prazo estabelecido e a vida é assim. Portanto, é imprescindível ser paciente flexível ao fazer os ajustes necessários.

Cabe ressaltar a importância de se aprender com os erros, visto que errar faz parte do processo de aprendizagem. Quem tem o cérebro programado para o sucesso, aprende com todos os contratempos e se esforça para transformá-lo em algo positivo. É isso que faz a diferença.

É lícito também promover a criação de novos hábitos para acompanhar as mudanças da mente. A integração de hábitos cotidianos poderosos ajuda a mudar a *Mindset*, integrando pensamento e ação. Por exemplo, se alguém tem maus hábitos de saúde e deseja adotar novos hábitos mais saudáveis, mudar sua mentalidade o ajudará muito nessa conquista (Dos Anjos et al., 2019).

Pensamentos negativos são inevitáveis; mas o problema é quando a negatividade se torna normal na rotina. Se uma pessoa tem uma mentalidade negativa, ela sempre terá medo de correr riscos e sua tendência será estar na sua zona de conforto.

Girar essa chave, ou seja, identificar pensamentos negativos e trocá-los por palavras e atitudes positivas é um grande passo em direção a uma mentalidade de sucesso. Nessa busca por reestruturação em face ao desenvolvimento de novas habilidades, é relevante que se escreva um plano de ação. Essa visão ajuda a planejar onde cada colaborador pode estar em um momento futuro.

No processo de reestruturação de uma empresa existem diferentes estágios. Há quem estabeleça três e há quem estabeleça cinco fases. E, em alguns casos, essas fases se sobrepõem. A duração do processo pode levar de um a três anos, dependendo do tamanho e da complexidade da empresa (Kotter, 2017; Pedrosa, 2019).

Dentre as diferentes fases nas quais o processo de reestruturação deve ocorrer, a primeira delas é o “Diagnóstico”. O objetivo é impedir que a variação entre em colapso. Deve-se procurar melhorar a liquidez dos negócios e tomar medidas como reduzir produtos, eliminar todos os custos possíveis e examinar a estrutura de negócios (redução da força de trabalho) (Kotter, 2017).

Outro quesito na reestruturação é o “Tratamento”. Uma vez estabelecidas as fraquezas da empresa após o diagnóstico, chegará a hora de tratá-las. Pode ser uma tarefa longa e tediosa, especialmente acaso a empresa venha de uma situação financeira não muito boa. Portanto, neste ponto, a oferta de produtos e serviços deve ser tratada, eliminando riscos desnecessários, aumentando a produtividade e até reduzindo o portfólio de clientes (Kotter, 2017).

A próxima questão é a “Recuperação”. Atingir esta última custará trabalho, mas não será completamente impossível se o plano de viabilidade da empresa tiver sido bem executado. Quando se começa a crescer novamente, pode-se voltar a procurar novos produtos, serviços ou mercados. Além disso, deve-se adotar mecanismos de controle, revisão e gerenciamento de riscos para antecipar possíveis contratemplos. Dessa forma, garante-se o futuro da empresa (Kotter, 2017).

Acaso queira se optar por outro modelo – esse composto por 5 (cinco) etapas – para reestruturar a organização corporativa; inicia-se pela “Mudança de equipe de gerenciamento”. Nesta primeira etapa, fala-se sobre a decisão do conselho de administração de realizar a reestruturação. Uma ação muito lenta pode ser catastrófica para a empresa.

Deve-se ter em mente que a antiga administração foi a causa ou quem não conseguiu resolver a crise. Portanto, há uma falta de credibilidade na administração anterior, enquanto a nova equipe analisará os fatos com maior objetividade (Lima, 2019).

Ao escolher a nova equipe de gestão, ela deve ter capacidade para projetar e executar a estratégia adotada, além de experiência em gestão, capacidade de liderança, capacidade de negociação e exercício de autoridade nos casos necessários.



A etapa de número 2 (dois) consiste na “Avaliação”, trata-se de examinar a viabilidade do negócio, bem como preparar um plano de ação de curto prazo. O primeiro passo a tomar será determinar o escopo do problema, além de detalhar a situação no plano de viabilidade (recursos disponíveis, estrutura financeira, qual é a posição competitiva da empresa e o capital humano que possui). Também será decidido aqui que tipo de reestruturação será realizado (Lima, 2019).

Na terceira fase, surge a “Emergência” e, nesse momento, serão identificadas as áreas com boas margens e que possam competir no mercado. Da mesma forma, o caixa será controlado para evitar custos e alienar os itens desnecessários. Da mesma forma, segundo Lima (2019), a dívida será reestruturada e a criação de capital de giro será aprimorada.

Atingir a quarta etapa, a de “Estabilização”, consoante ao referido autor, implica que a fase mais crítica foi aprovada com êxito. Agora será a hora de olhar para o futuro. Deve-se procurar que esses negócios mantidos também sejam viáveis a longo prazo. Da mesma forma, é preciso se obter um retorno sobre o capital investido.

Por consequência, chega-se a etapa 5, em que se analisa o “Crescimento do Retorno”. Nesta última etapa, o objetivo é impulsionar o crescimento das vendas e desenvolver os negócios a longo prazo. Nesse momento, é necessário fortalecer a posição financeira da empresa, a estrutura do balanço e o retorno do investimento. Por fim, será necessário desenvolver programas de desenvolvimento profissional para reter talentos, adaptar a estrutura organizacional e estabelecer um programa de remuneração de pessoal (Lima, 2019).

### **Transformação Digital e Suas Bases**

Diante da temática da Transformação Digital, de sua importância frente a nova onda tecnológica nas organizações, como primeira definição, pode-se dizer que a Transformação Digital tem sido vista com a aplicação de recursos digitais a processos, produtos e ativos a fim de melhorar a eficiência, melhorar o valor do cliente, gerenciando assim riscos e descobrindo novas oportunidades de geração de receita (Kotter, 2017).

Segundo De Montreuil Carmona & Aquino (2016), entende-se por recursos digitais processos eletrônicos, científicos, baseados em dados quantificados, instrumentados, medidos, calculados e possivelmente automatizados. Nesse viés, a Transformação Digital compõe de modo integrativo o desenvolvimento da tecnologia digital em todas as áreas de uma empresa, mudando principalmente a maneira como ela opera e agrega valor aos seus clientes. É inclusive uma mudança cultural que impele que as organizações desafiem constantemente a realidade construída, experimentem e se sintam confortáveis com o sucesso. Desse modo, a Transformação Digital pode envolver retrabalho de produtos, processos e estratégias dentro da organização, aproveitando a tecnologia digital (Rogers, 2017).

Como tal, conforme o autor supracitado, a Transformação Digital requer o exame e a reinvenção da maior parte, e talvez de todas as áreas de uma organização, de sua cadeia de suprimentos e do fluxo de trabalho, das habilidades de seus colaboradores, bem como dos processos de discussão no nível da diretoria, interações com os clientes, bem como seu valor para as partes interessadas.

A Transformação Digital auxilia uma empresa a acompanhar as demandas provenientes dos clientes, mantendo-as no futuro. Ela permite às organizações competirem melhor em um ambiente econômico que muda constantemente à medida que a tecnologia evolui. Para esse fim, a Transformação Digital é necessária para qualquer empresa, organização ou instituição sem fins lucrativos que procure sobreviver no futuro (Valle, 2020).

Diante das principais tecnologias, há aquelas que impulsionam a necessidade de transformação digital e suportam a digitalização de uma organização. Além disso, não há um único aplicativo ou tecnologia que permita a transformação digital; mas sim existem vários processos principais que uma organização geralmente deve ter em mente para enfrentar a transformação (Oliveira et al., 2015).

Um desses processos digitais é a “computação em nuvem”, por exemplo, que oferece organização e acesso mais rápido aos softwares de que se precisa, novas funcionalidades e atualizações, além de armazenamento de dados e permite que ela seja ágil o suficiente para ser transformada (Carvalho & Martins, 2019).

A Tecnologia da Informação (ou TI) que consente que uma empresa concentre seu investimento em capacitação da equipe, assim como na aplicação do capital financeiro para pesquisa e desenvolvimento em soluções personalizadas que suportem seus requisitos e os processos que o diferenciam no mercado. Além disso, citam-se “as plataformas móveis”, que proporcionam que o trabalho seja feito onde e quando seja necessário (Zara et al., 2019).

Há que se ressaltar, também, as tecnologias de “inteligência artificial”, que fornecem às organizações informações para tomar decisões mais precisas sobre vendas, marketing, desenvolvimento de produtos e outras áreas estratégicas. Despontam, ainda, outras tecnologias que impulsionam a transformação dos negócios de modo relevante, a exemplo do “blockchain”, da realidade aumentada e da realidade virtual, juntamente às redes sociais e à internet das coisas (IoT) (Carvalho & Martins, 2019).

No contexto da importância da Transformação Digital em um mundo de dados, residem as organizações que veem a transformação digital principalmente como uma diferença tecnológica da transformação tradicional para a engenharia de processos de negócios que verdadeiramente justificam o poder da mesma. Ainda nesse quesito, faz-se lícito diferenciar a transformação digital da reengenharia de processos de negócios.

Uma jornada de transformação digital move uma organização de um mundo definido por processos para um mundo orientado por dados. Cabe refletir os motivos dessa sistemática ser tão poderosa, bem como entender como ela altera o valor que uma organização oferece aos clientes e usuários finais (Albino & Souza, 2019).

No mundo de hoje, consoante Silva (2019), as empresas são arquitetadas por meio de processos. Inúmeras ferramentas são projetadas para refinar e melhorar esses processos, a fim de criar eficiência, foco e melhoria da qualidade. Em contraste com isso, a transformação digital reduz os processos que uma empresa atualmente faz ou poderia fazer, automatiza o trabalho que as pessoas fazem e transforma o processo em software. Assim, o que resta são dados digitais.

Converter processos em dados permite que as organizações visualizem seus negócios através da lente dos dados, e não da meta do processo. De repente, os dados deixam claro que as pessoas importam e que a experiência do cliente igualmente importa. Por exemplo, ao invés

de visualizar o serviço ao cliente como um apanhado de processos principiados pelo cliente ou pela empresa; ou seja, são os dados do cliente que levam a organização a refletir sobre experiência do cliente (Lima, 2019).

À medida que os dados emergem junto à capacidade de associá-los a indicadores ou problemas, uma organização pode não apenas ser mais eficiente, mas também mudar o que faz. O impacto comercial resultante da visualização do mundo através de uma lente de dados em vez de uma lente de processos é muito poderoso (Marketsandmarket, 2016).

Destarte, em um mundo orientado a dados, uma organização pode reconsiderar muitas de suas suposições antigas. Quando a Airbnb, por exemplo, se separou dos processos e se concentrou nos dados, percebeu-se que a empresa não precisava possuir ativos físicos (hotéis) (Marketsandmarket, 2016).

Novos aspectos de uma empresa hoteleira que a tornaram tão competitiva ao sair de um mundo orientado a processos e chegar em um mundo orientado a dados. Nessa nova visão, transformada, pessoas que têm apartamentos em ótimas localizações são uma opção diferente dos hotéis e oferecem um valor diferente na experiência do cliente. Repensando as antigas suposições sobre um negócio, pode-se chegar a diferentes lugares onde o valor ou as oportunidades surgem de maneira diferente do mundo definido pelo processo.

Outro exemplo de repensar suposições em um mundo orientado por dados é o dos processos de recursos humanos. As empresas construíram a experiência de seus funcionários em torno de processos que atendem a funcionários, como folha de pagamento, benefícios, comunicação de funcionários e recrutamento.

Quando se passa a uma experiência digital e automatizada, os dados se concentram na experiência do funcionário. Em vez de perguntar o que a organização faz por um funcionário, os dados mostram as necessidades e o que está acontecendo com o funcionário.

Bem se sabe que a velocidade é a nova moeda nos negócios. As organizações devem ser rápidas em atender às necessidades ou expectativas de clientes e funcionários em um mercado competitivo. Não há atalhos para a transformação digital para atingir essa velocidade. Mas, à medida que uma organização se move cada vez mais fundo em um

mundo automatizado e definido pelo software, ela se move cada vez mais rápido ao passo que surgem dados e suas associações importantes. Isso permite a transformação daquilo que a empresa faz (Kotter, 1996).

Em um mundo orientado a processos, os processos devem ser rotineiros e permitir que o resultado definido seja obtido consistentemente. A transformação digital modifica processos, tornando-os mais rápidos e mais confiáveis e, assim, o foco recai no que precisa ser feito, em vez de se envolver no esforço de acertar os processos (Dweck, 2017).

Um mundo voltado a dados permite que uma experiência completa do cliente seja entregue "no prazo e na totalidade". Pela experiência do cliente, não é a rapidez com que a organização atende o telefone, mas a rapidez com que o cliente pode concluir um pedido. A experiência e a satisfação do cliente estão no fato de que o cliente não precisa de várias conversas com a organização. A necessidade de uma reunião que pode ser feita rapidamente e apenas uma vez (Dweck, 2017).

As mesmas experiências e expectativas se aplicam aos funcionários. Em um mundo orientado a processos, um vendedor precisa garantir que a empresa calcule as comissões adequadamente, enquanto em um mundo orientado a dados o funcionário pode ver as informações.

Para Rogers (2017), nessa seara de pensamento, não há atalhos, visto que a tentação de passar de uma orientação de processo para uma orientação digital possa se reduzir alguns passos. Mas, na realidade, isso não é possível, visto que a transformação digital envolve mais do que recolher um processo em um conjunto de dados. À medida que uma organização avança no caminho da transformação digital, muitos aspectos do modelo de negócios devem mudar à medida que processos e dados são inter-relacionados.

Nesse universo da transformação digital, uma organização possui o contexto completo das expectativas de clientes, funcionários ou usuários finais. Portanto, pode mudar drasticamente onde está o valor. Além do mais, pode-se alterar a qualidade do que se faz, bem como a pontualidade, entregando o resultado que o cliente ou funcionário deseja (Vargas, 2016).

Ao se questionar de que modo os dados podem conduzir a transformação digital, exemplifica-se por meio da Internet das coisas (IoT), que perfaz uma realidade que nos permite ter casas inteligentes, fábricas inteligentes e cidades inteligentes. Veículos autônomos estão começando a mudar o setor de transporte e a inteligência artificial frente às redes neurais artificiais instituíram o aprendizado das máquinas e, assim, permitem abordagens preditivas para a tomada de decisões e impulsionam a percepção dos negócios (França et al., 2019).

Essa transformação digital que varre as indústrias não seria possível sem o armazenamento de dados. Os dados são o facilitador das novas tecnologias e soluções. Dentre os dados, são obtidas informações comerciais importantes e acionáveis. No entanto, a maioria dos executivos e tomadores de decisão está preocupada com a qualidade dos dados das quais dependem suas soluções e conhecimentos (Carvalho & Martins, 2019).

Muitas empresas e gestores não entendem o que constitui uma informação de qualidade e como ela pode ser obtida, gerada, coletada e usada. Os dados, ou mais especificamente, dados de qualidade, são o diferenciador crítico que impulsiona a transformação digital e o que constitui informação de qualidade. Desse modo, é lícito dizer que os dados otimizam os canais de vendas (Albino & Souza, 2019).

O potencial de alcançar novos clientes é um fator crítico na adoção da digitalização. Mas a digitalização dos canais de vendas ou a transformação digital é simplesmente uma resposta à mudança das preferências do cliente. Por exemplo, o uso generalizado de *smartphones* e as velocidades mais rápidas da Internet mudaram a maneira como os consumidores compram produtos e fazem uso de serviços. Logo, as empresas tiveram que responder transformando seus canais de vendas e adicionando sites de comércio eletrônico e aplicativos móveis aos seus canais tradicionais.

### **Poder de Alavancagem da Transformação Digital**

Como elencado no tópico anterior, as empresas estão modernizando a maneira como fazem seus negócios para competir no mundo digital. Praticamente todas as empresas, em todos os setores, estão em algum estágio de transformação digital (nuvem, mídias sociais,

dispositivos móveis, Big Data, IoT, MDM etc.). Destarte, no momento atual, a transformação digital deveria ser a estratégia central em todos os segmentos empresariais.

Neste momento de mudança nas organizações é preciso entender o papel crítico que os dados desempenham nos negócios digitais e no foco no cliente. Os motivos da transformação digital podem variar desde a transformação da experiência do cliente, conformidade regulamentar das vendas e marketing orientado a dados (Dos Anjos et al., 2019).

Toda essa transformação adicionada ao grande volume de dados que as empresas são capazes de capturar e estruturar para gerar negócios, torna o processo de mudança que as empresas passam muito profundo e intenso. Dados estruturados, como os provenientes dos sistemas de CRM, ajudam as organizações a gerar informações sobre seus clientes com base em compras anteriores e históricos de transações. As organizações também podem coletar dados não estruturados de clientes de mídia social e saber o que seus clientes desejam através de suas postagens, comentários e opiniões on-line (Lima, 2019).

Esse entendimento aprimorado permite que as organizações otimizem suas estratégias de canal de vendas para atender às necessidades e preferências de seus clientes; dando lugar à importância dos algoritmos e à discussão da ética na publicidade e frente ao consumismo.

Além disso, os dados dos clientes ajudam as organizações a adaptar seus canais de vendas para serviços e compromissos mais personalizados. Por exemplo, o histórico de compras de um cliente permite que uma organização dê a esse cliente algumas recomendações personalizadas com base em suas ações passadas, maximizando assim as oportunidades de vendas cruzadas e vendas adicionais. Nesse viés, depreende-se que a transformação digital impulsiona a inovação e a receita (Oliveira et al, 2019).

Outra chave para a adoção da digitalização é a inovação de produtos e receitas. A transformação digital permite que as organizações criem produtos que os clientes desejam, em vez de criar produtos e forçar os clientes a comprá-los. Os dados sobre quando, como, onde e por que os produtos são usados fornecem aos engenheiros, *designers* e fabricantes de produtos informações sobre como melhorar e inovar seus produtos (Oliveira et al, 2019).

Por exemplo, acaso uma empresa use a escuta social para entender por que suas vendas estavam caindo. Ao ouvir e analisar os sentimentos não estruturados de seus clientes nas redes sociais, eles descobririam que um produto concorrente apresentava uma nova funcionalidade que lhes faltava. Ao analisar os dados estruturados em seus sistemas de CRM, foi revelado o mesmo motivo pelo qual os clientes abandonaram o produto.

Nesse caso a empresa poderia responder ao mercado adicionando a mesma função ao seu produto e suas vendas se recuperariam. Para criar produtos verdadeiramente inovadores, as empresas devem analisar os dados e encontrar as lacunas entre o que os clientes desejam e o que eles e outras empresas já estão oferecendo (Rogers, 2017).

Além de inovar com produtos novos e existentes, os dados ajudam as organizações a descobrir e capturar novas oportunidades. Assim, a transformação digital permite que as organizações prevejam tendências, dos padrões de gastos do consumidor às tendências macroeconômicas, permitindo que as organizações agrupem seus recursos e estejam na melhor posição para serem as primeiras a se movimentar em mercados emergentes e futuros.

Em se seguindo a lógica dos fatos, a transformação digital e o valor da abordagem por meio de dados melhoram visivelmente a eficiência organizacional. À medida que o cenário de negócios se torna cada vez mais competitivo, mais e mais empresas não podem arcar com as ineficiências que lhes custam tempo e dinheiro. Impulsionada por dados, a transformação digital permite que as organizações, especialmente aquelas com ativos de alto valor, melhorem a eficiência operacional (Zara et al., 2019).

Nessa nova realidade, os dados coletados pelos sensores nas máquinas e outros equipamentos da fábrica permitem determinar seu próprio cronograma de manutenção e alertar automaticamente a cadeia de suprimentos e os engenheiros de serviço para garantir que o serviço correto seja executado e que o pessoal e as peças certas estejam disponíveis no momento exato.

Os dados também permitem que as organizações otimizem a utilização de seus ativos. A análise de dados históricos fornece aos fabricantes informações sobre configurações ideais de equipamentos, como temperatura, pressão, eletricidade e carga de trabalho. Também ajuda os fabricantes a preverem a demanda por seus produtos, permitindo que eles executem



procedimentos críticos de manutenção durante períodos de baixa demanda, para que as interrupções possam ser evitadas durante períodos de alta demanda (Albino & Souza, 2019).

Diante do que se mencionou, cabe ainda realizar uma análise de como os dados podem funcionar como aceleradores da transformação digital, ao passo que a transformação digital continua, as empresas começam a entender que mais precisa ser feito com os dados. Para Fintechs (2020), somente os dados brutos não geram informações para impulsionar o crescimento dos negócios. Em vez disso, são as análises derivadas dos dados que criam um valor verdadeiro.

Desse modo, a IoT oferece novas fontes de dados e a tecnologia está evoluindo para coletar, processar e armazenar essas informações. As análises dos dados da IoT, principalmente quando combinadas com outros dados comerciais, fornecem informações sobre os negócios, ajudando as organizações a entender melhor os desejos e necessidades de seus clientes e, finalmente, diferenciar-se de seus concorrentes.

Para alavancar efetivamente o valor que pode ser derivado da análise de dados, uma mudança cultural deve ser feita na maneira como as organizações abordam a análise. Essa mudança cultural do big data pode ser descrita assim conforme Rogers (2019):

- Investir na coleta, análise e uso de dados para que as empresas evitem sua extinção durante a transformação digital;
- Inovar com dados inexplorados anteriormente para criar novos produtos e serviços, além de melhores experiências para o cliente;
- Explorar dados e encontrar um novo significado, que se tornará informação acionável em um ciclo contínuo de dados.

Mostra-se, então, que ao se explorar os dados, pode-se transformá-los em *insights* acionáveis, em um ciclo contínuo. Essa improvisação leva à inovação, que por sua vez leva a otimizações e novas oportunidades. É claro que isso requer novos investimentos em pessoas e tecnologia, e é esse investimento que anuncia a nova abordagem: criar uma empresa ágil, adaptável e resiliente por meio da aplicação da análise de dados (Rogers, 2019).

Dessa maneira, a transformação digital de hoje, provocada pela explosão de dados e dispositivos conectados, deve ser vista como um mundo de oportunidades para as empresas, mais do que como uma ameaça. A chave secreta para a sobrevivência, no entanto, é baseada em uma mudança cultural que se concentra no valor da análise de dados.

As empresas que consideram a importância crítica da análise aproveitarão ao máximo seus dados, agora e no futuro. As organizações que investem na coleta e análise de dados impedirão seu desaparecimento na era digital. Inovar e gerar novas ideias sobre como usar esse conhecimento para criar novos produtos e melhorar a experiência do cliente é o próximo passo no processo. Finalmente, a improvisação e a exploração de dados para encontrar novos significados darão origem a uma série de ideias que abastecerão o ciclo contínuo de dados (Valle, 2020).

Em relação a uma rede inteligente que integra pessoas, objetos e sistemas horizontais e verticais, a Indústria 4.0 e a inovação tecnológica das empresas em geral aprimoram a geração de valor na cadeia de suprimentos e inclui as principais transformações digitais nos campos de automação, controle e tecnologia da informação aplicadas a processos desde a fabricação até o gerenciamento de vendas.

Conforme Dos Anjos et al. (2019), os principais impactos incluem custos reduzidos de manutenção de equipamentos, consumo reduzido de energia e aumento da eficiência do trabalho. Isso ocorre por meio de tecnologias como fabricação aditiva, simulação, integração vertical e horizontal de sistemas, nuvem, big data, segurança cibernética e Internet das coisas.

Ainda consoante os autores supra mencionados o Big data perfaz um segmento deveras relevante nesse processo de otimização empresarial, visto que o gerenciamento de grandes quantidades de informações chega para a coleta e custódia de dados e análises. Assim, o termo é usado para retratar a capacidade de interpretar grandes quantidades de dados de uma só vez, analisando dados não estruturados e prevendo tendências e eventos. Atualmente, o termo tem sido utilizado em diversos setores, com presença profícua na transformação digital das empresas.

## **Pensamento Sistêmico**

O pensamento sistêmico é um modo de análise que avalia todas as partes que estão inter-relacionadas e que, por sua vez, compõem uma situação até alcançar uma maior conscientização dos eventos. Através do pensamento sistêmico, a completude das partes de um todo são estudadas. É um tipo de pensamento que geralmente é aplicado em estudos científicos, engenharia e administração de empresas, entre outros, como um método pelo qual uma solução para um problema ou situação pode ser dada (Valle, 2020).

O pensamento sistêmico é composto de um conjunto de ferramentas que nos permitem estruturar e entender quais são as situações, das mais complexas às mais simples e, assim, definir qual é a melhor maneira de responder ou resolver um problema. É uma maneira de colocar em prática as capacidades cognitivas dos indivíduos.

A origem do termo e a metodologia do pensamento sistêmico ainda são recentes, o primeiro pesquisador a nomeá-lo foi o biólogo Ludwig von Bertalanffy. Posteriormente, outros pesquisadores de diversas áreas, como psiquiatria, filosofia e engenharia, acompanharam, desenvolvendo e aprofundando o termo, suas aplicações e resultados (Morin, 2001).

Morin (2001) propôs levar o pensamento sistêmico ao pensamento complexo, uma vez que se caracteriza por ser organizado e desenvolver habilidades que podem atender a vários problemas filosóficos, científicos e sociais. O pensamento sistêmico é caracterizado pela determinação das partes que compõem um todo, daí a sua complexidade, pois procura ir além do que é percebido de relance.

É possível ter uma visão mais ampla da situação ou do problema a enfrentar, desde que se comece do particular para o geral. Assim, o Pensamento Sistêmico é um tipo complexo de pensamento e de análise. Através dele, é possível identificar padrões, estratégias para prevenir ou enfrentar situações futuras. Desse modo, é útil aplicar esse tipo de pensamento ao liderar uma equipe ou projeto de trabalho específico (Valle, 2020).

O Pensamento Sistêmico fornece métodos e estratégias mais eficazes para enfrentar as dificuldades e entender o ambiente ao nosso redor, então, na área das organizações, o pensamento sistêmico apresenta uma visão multidisciplinar e transdisciplinar, a fim de fazer

uma análise mais profunda e completa de uma empresa ou organização e, assim, determinar quais são seus pontos fortes e fracos em termos de gerenciamento e produção e quais etapas devem ser executadas para o equilíbrio (Morin, 2001).

As empresas ou organizações funcionam como um todo, compostas por diferentes áreas de trabalho, integradas e que podem até depender umas das outras, para desenvolver um bem ou serviço final. É nisso que reside a importância do pensamento sistêmico, ter a capacidade de entender como cada parte de um todo funciona e gerar uma solução estratégica para um problema por meio de processos que também são inclusivos e geram desenvolvimento estável e duradouro (Valle, 2020).

A gerência organizacional deve estar atenta a todas as áreas que compõem a empresa e propor estratégias de trabalho e desenvolvimento adequadas ao seu bom funcionamento, sem afetar negativamente as demais. Cabe enfatizar que interconectar corretamente as áreas de trabalho pode garantir ótimos resultados.

Através do pensamento sistêmico, é possível realizar esses tipos de detecção, uma vez que são avaliadas todas as partes que compõem a organização como um todo e não separadamente. Uma vez determinada a situação, são estabelecidas as etapas e a estratégia a seguir para resolver o problema (Valle, 2020).

O conteúdo da disciplina de Pensamento Sistêmico foi originalmente concebido por Peter M. Senge, diretor de Pensamento Sistêmico e Aprendizagem Organizacional do MIT (Massachusetts Institute of Technology), em seu livro *The Fifth Discipline*, no qual podem ser localizadas muitas das fronteiras do pensamento organizacional, mostrando como as organizações são capazes de superar dificuldades, reconhecer ameaças e enfrentar novas oportunidades.

Nesse viés, a empresa deveria ser governada por um conceito de Organização Inteligente, que permite entender os problemas de negócios que analisam os sistemas em termos de tipos específicos de ciclos ou arquétipos e incluem modelos sistêmicos explícitos (geralmente simulados por computador) de problemas complexos.

O pensamento sistêmico se liga a uma maneira diferente de pensar nas organizações, em vez de uma maneira newtoniana (comando-a-comando, a empresa é uma máquina); existe uma empresa mais naturalista que define a empresa como um ser vivo. É por isso que, em uma organização burocrática e hierárquica, o pensamento sistêmico não poderia funcionar porque requer o compartilhamento de modelos mentais e mapas sistêmicos em seu grupo de entendimento (Senge, 2006).

Quando as empresas de comunicação, em 1997, fizeram seus planos de negócios para o desenvolvimento da ADSL, televisão a cabo, satélite e comunicação de dados, cada uma fez previsões de seu plano de negócios, pensando que todas suas atividades representariam uma certa porcentagem da renda disponível para os usuários ou para os gastos das empresas (Vargas, 2016).

Como é sabido, por meio de França et al. (2019), por conta de um excesso de capacidade instalada, o resultado não foi tão positivo quanto o originalmente esperado. A situação foi causada porque não houve uma consideração sistêmica sobre quais seriam as reações dos concorrentes às ações que foram tomadas.

Outra ocorrência frequente na empresa é que, muitas vezes, há comunicações verticais em cada departamento da empresa que não são equiparadas a interconexão horizontal suficientemente. Se uma empresa de telecomunicações decide reduzir a força de trabalho, isso pode se traduzir em uma diminuição na qualidade do serviço ao cliente e, conseqüentemente, em uma perda de participação de mercado, o que, por sua vez, necessariamente levaria a reduções adicionais de pessoal (Senge, 2006).

Para resolver essa desconexão comercial emergem mapas sistêmicos que permitem modelar o presente e o futuro da empresa, em que as decisões estratégicas são geralmente mais conscientes e mais coletivas. Empresas saudáveis serão as que podem sistematizar maneiras de unir as pessoas no desenvolvimento de melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação (Valle, 2020).

Dentro do pensamento sistêmico, existem vários arquétipos ou situações repetitivas em quase todas as organizações. Um arquétipo frequente na empresa é o “crescimento” e o “subinvestimento”. Isso ocorre quando uma empresa experimenta um crescimento

progressivo e isso não é seguido por um investimento paralelo, causando seu consequente estrangulamento.

Embora existam versões diferentes sobre sua origem, uma das mais apoiadas é a que se refere a Bertalanffy que, conforme Rogers (2017), questionou a aplicação do método científico ao campo da biologia, pois considerou que essa visão não explicava realmente todos os problemas que ocorrem em sistemas vivos, precisamente porque eles estão mudando muito e dependem de múltiplos relacionamentos com outros sistemas. Sua reformulação o levou a propor o paradigma dos sistemas.

Portanto, na visão de Valle (2020), o pensamento sistêmico afirma que o todo é diferente das partes, de modo que a percepção e análise gerais devem ser realizadas no todo. É também um pensamento integrador, uma vez que as soluções propostas devem incluir todos os subsistemas (por exemplo, os departamentos de uma empresa), o restante dos sistemas com os quais eles têm um relacionamento (no mesmo exemplo, eles seriam os fornecedores e distribuidores) e o contexto em que as relações ocorrem (pode ser uma localidade, uma comunidade autônoma, um contexto econômico etc.).

Desse modo é possível se aplicar o pensamento sistêmico ao dia-a-dia, visto que surgem constantemente problemas ou inconvenientes que alteram nossos planos. Nesses casos, geralmente tenta-se encontrar a causa para resolvê-los, fazendo uma análise superficial que nos faz constantemente ‘apagar incêndios’. Essa maneira de proceder gera que o fato de que os problemas se tornam recorrentes, uma vez que não são resolvidos na raiz (Valle, 2020).

Com o pensamento sistêmico, essa análise será realizada com maior profundidade, analisando o problema de todos os ângulos possíveis e observando suas causas e consequências, tanto a curto, médio e longo prazo; como também analisando todas as interações que ocorrem com outros sistemas ou elementos, bem como a influência que a solução proposta pode ter sobre elas.

O fenômeno de que falamos sobre ‘apagar incêndios’ no dia-a-dia é conhecido como “cegueira sistêmica”; mas, de acordo com Morin (2001), revisando regularmente as metas de médio ou de longo prazo, pode-se impedir que isso ocorra. Da mesma forma, deve-se revisar

os relacionamentos (interações com outros sistemas), como família, amizade, colegas de trabalho etc.

A chave para aplicar o pensamento sistêmico nas organizações é enxergar a empresa de um ponto de vista multidisciplinar e transdisciplinar. Isso permitirá fazer uma análise aprofundada, definindo claramente os pontos fortes e fracos de todos os aspectos que cobrem a empresa (Valle, 2020).

Em outras palavras, os diferentes departamentos que compõem a empresa, os relacionamentos entre os departamentos, mas também os relacionamentos com os demais atores que interagem com a empresa (fornecedores, distribuidores etc.) devem ser levados em consideração, assim como a satisfação com o que a empresa atua.

A correta interligação das diferentes áreas (internas e externas) da empresa é o que tornará os resultados satisfatórios. Portanto, ao se começar a aplicar o pensamento sistêmico, tanto individualmente quanto em nível de negócios, a primeira coisa é organizar, parar para identificar todos os sistemas que intervêm, definir o contexto em que eles operam e, a partir daí, analisar as interações, objetivos e metas, tanto a curto prazo como a médio ou longo prazo (Senge, 2006).

Pode-se dizer que a teoria dos sistemas e o pensamento sistêmico tentam perceber a realidade como um todo integrado, composto de subsistemas diferentes que não podem ser entendidos separadamente, mas por meio da interrelação com o restante dos elementos.

Dessa maneira, a perspectiva sistêmica no local de trabalho defende que o objetivo de cada subelemento da organização adquira seu significado somente através do contexto. É importante notar que por subsistemas entende-se os indivíduos ou grupos de indivíduos que compõem um departamento, ou seja, os colaboradores (Valle, 2020).

Assim, o pensamento sistêmico não tenta se concentrar nas partes de um sistema, mas no todo unificado. O pensamento sistêmico é muito importante para as empresas, porque, de um modo geral, esse tipo de pensamento permite que as organizações entendam a visão estratégica da organização como um todo, melhorando, então, as operações, que podem

ocorrer com mais detalhes, visto que a organização funciona com todos os elementos integrados de modo coeso.

Nesse viés, é possível realizar uma análise mais completa e objetiva, levando em consideração todas as partes envolvidas e, dessa maneira, melhor detectar e resolver problemas que surgem graças a uma maior capacidade de análise. Logo, aplicar o conceito de pensamento sistêmico é uma ótima maneira de entender as causas e as raízes dos problemas; contudo, sua aplicação requer uma mudança na cultura comercial, o que nem sempre é fácil para as organizações assumirem (Senge, 2006).

Nesse sentido, há uma série de ações que podem ser executadas para implementar essa filosofia organizacional nas empresas, iniciando-se por esclarecer aos funcionários que o sistema de negócios deve ser entendido como um todo e que é relevante que eles sempre o levem em consideração ao executar suas tarefas.

Além disso, é primordial explicar aos trabalhadores ou departamentos envolvidos na solução de problemas que o importante não é apenas "apagar o fogo", mas sim identificar sua causa e impedir que ela se alimente no futuro. É inútil resolver os sintomas se a doença que os causa não for curada.

No nível executivo, a interdependência deve ser assumida como um processo necessário. Além disso, é importante que se promova a colaboração interdepartamental como uma ferramenta básica e essencial para a eficácia e para o sucesso da empresa (Valle, 2020).

O pensamento sistêmico é muito típico de alguns perfis profissionais, como engenheiros ou matemáticos. No entanto, é importante que o departamento de Recursos Humanos tente promovê-lo em todos os membros da empresa, pois permite lidar com situações complexas com muito mais facilidade e encoraja o compromisso de trabalho de todos os envolvidos.



## **Procedimentos Metodológicos**

Muitas são as definições sobre pesquisa e seus métodos, contudo Marconi e Lakatos (2003) preconizam que a pesquisa é um método formal de investigação de fenômenos e ampliação de conhecimento, o que possibilita a apreensão de novas realidades e formas de pensar. Elas afirmam que a pesquisa é concebida por meio de etapas formais, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico. Em linha discursiva similar, Gil (2010) afirma que a pesquisa é realizada mediante conhecimentos acessíveis com a utilização de métodos e técnicas de investigação, envolvendo diversas etapas.

Sendo assim, quanto à caracterização da pesquisa: apresenta uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Silva e Bezerra (2018), este método possui elevada capacidade de agregar conhecimentos e sentidos aos fatos estudados que, muitas vezes, os números e os testes estatísticos não alcançam. O foco da caracterização qualitativa demanda compreender e aprofundar o conhecimento sobre os fenômenos desde a percepção dos participantes ante um contexto da realidade que os rodeia, com base em suas experiências. Sintetizando esse tipo de abordagem, Castro (2006) classifica a pesquisa qualitativa como um processo mais indutivo por natureza onde há uma exploração do tema de forma mais livre e aberta.

Em relação ao tipo de pesquisa, foi feita uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, pois procurou-se somente descobrir e entender um fenômeno, um processo e visões de mundo das pessoas envolvidas (Merriam, 1998).

A participação dos sujeitos foi feita de forma não probabilística, por intencionalidade, uma vez que foram escolhidos por suas experiências com o objeto de estudo. Foram entrevistados três profissionais experientes na área, com o intuito de buscar as informações reais cotidianas, que comprovassem quais são, de fato, os impactos da transformação digital na vida da organização e dos seus colaboradores. Os entrevistados são profissionais da área de gestão e tecnologia da região metropolitana de Minas Gerais (Brasil). Para preservar o anonimato, os mesmos foram assinalados com a letra “E”, seguida por um número, de acordo com a Figura 2, a seguir:

	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo / Função	Tempo de experiência na função
E-1	Feminino	43 anos	Superior completo	Diretora de Operações	24 anos
E-2	Masculino	31 anos	Pós graduado	Agile Tribe Lead	15 anos
E-3	Masculino	41 anos	Pós graduado	Diretor Técnico	20 anos

*Figura 2. Perfil dos entrevistados*

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com base em um Guião com nove perguntas (Apêndice 1). As entrevistas foram realizadas de forma online, por meio de videoconferência e tiveram duração de 90 a 120 minutos. Todos os entrevistados foram informados sobre o objetivo do estudo e concordaram em participar, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 2) que lhes foi apresentado. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes.

A análise dos dados, em pesquisas qualitativas, na maioria das vezes inicia junto com a coleta, para validar as informações obtidas (Merriam, 1998; Patton, 2002). Assim, para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise categorial, que é explicado por Bardin (2002) como “o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação construtivos da mensagem” (p. 37). As categorias ‘conexões organizacionais e digitais’, ‘desafio do alinhamento de líderes’ e ‘barreiras da transformação digital’ emergiram durante a coleta e foram utilizadas na análise e discussão dos resultados.

## **Análise e Discussão**

### **Conexões Organizacionais e Digitais**

O desafio da era digital é transformar a "empresa produtiva", com tendência à rigidez e mecanização, em uma "organização que aprende" em um contexto dominado por grandes plataformas de conexões digitais. As organizações emergentes devem ser mais abertas ao seu ambiente, a fim de proporcionar maior flexibilidade, adaptabilidade e robustez (Oliveira et al., 2019). A fala da entrevista E-1 relata na prática a aplicação deste conceito:

[...] Entre tantos desafios que o dia a dia nos apresenta, sempre procuro (e recomendo também aos colaboradores) que busquem esses quatro pontos importantes: o bom senso, afinal dosar é sempre a melhor saída sempre; flexibilidade, pois uma pessoa que não é flexível não tem jeito de gerar mudanças e agir; resiliência é mais que necessário com as coisas que se almeja, desistir no primeiro obstáculo não pode ser uma opção; e manter o foco no alvo, seguir sempre em frente, não importa quem errou. Resolve-se o problema, comunica o cliente e os envolvidos, e rapidamente estabelecer mudança na rota. (E-1)

Algumas empresas estão criando centros digitais, precisamente para gerar propostas de valores diferenciados. As conexões digitais nas organizações empresariais são unidades, geralmente de inovação, que criam impactos competitivos e tecnologias internamente, combinando-as com interfaces externas. Essas conexões também devem se ligar a outras unidades existentes, como tecnologia de vendas, de análise de mercado, entre outras.

De fato, as conexões digitais organizacionais funcionam como um "conector" entre redes, que pode se conectar a redes externas de clientes ou desenvolvedores de software. Por outro lado, beneficia também outros segmentos da empresa, como laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, centros de tecnologia ou outras unidades de negócios (Rogers, 2017), como se pode ver na resposta do E-3:

[...] Depois que integramos digitalmente a nossa área, ganhamos, dentre outras coisas, muita agilidade de tempo. Tudo ficou uniforme, viramos referência para as demais áreas, chegamos a treinar algumas equipes quanto à mentalidade que a transformação acarreta, novos hábitos foram estabelecidos e o pessoal sente mais segurança nos processos. Já até aconteceu de questionarmos como foi possível a empresa crescer depois de tantos anos sem a aplicação dessa integração. O que ela demorou 10 anos para conquistar, hoje em 1 ano e meio conseguimos atingir. Não só do ponto de vista de receita, mas você consegue imaginar quanta economia de dinheiro e mão de obra existe nesta abreviação do tempo? (E-3)

Pode-se visualizar a empresa como uma rede. As conexões digitais geralmente precisam da ligação a recursos tecnológicos de larga escala por meio, por exemplo, da nuvem computação, acesso a software "de código aberto", linguagens de programação abertas de

Inteligência Artificial (IA aberta) e acesso a recursos tecnológicos distribuídos por meio de processos de gerenciamento inteligentes.

Uma primeira reflexão é entender qual é a função, os objetivos e o desempenho do ponto de vista organizacional, tais conexões gerenciam dinamicamente os limites da organização, conectando recursos internos e externos. A maneira de medir seu desempenho econômico deve estar relacionada ao acesso a novos mercados ou à proposição de valor diferente das existentes e à criação de competências internas (França et al, 2019).

É por isso que a função de "orquestração" dessas conexões é tão relevante por meio da interconexão de tecnologias, capacidades, unidades de negócios e pessoas cujas ligações não existiam antes da existência dessa interface. As vantagens da inovação aberta passam pela criação de produtos personalizados (ou de precisão) nos mercados existentes; em produtos para mercados adjacentes ou mesmo para a geração de "spin-offs" (Carvalho & Martins, 2019).

Desse modo, não há um critério único que mede o desempenho de uma conexão digital. A maioria delas visa à inovação em marketing e em produtos digitais (dados, inteligência artificial e sensores). Em fases posteriores, alcança-se inclusive a criação de novos modelos de negócios.

Uma organização precisa de perfis e equipes "híbridas". Às vezes, usa-se a metáfora dos perfis "T", ou seja, especialistas em uma tecnologia (essa seria a linha vertical do T); e ao mesmo tempo generalistas (a linha horizontal do T) nos campos de aplicação dessa tecnologia em redes de clientes e/ou desenvolvedores. A esses recursos deve ser adicionado um profundo conhecimento da atividade da empresa e de seus principais recursos (Zara et al., 2019).

Esses tipos de perfis exigem que pessoas semelhantes no restante da organização possam se conectar. A especialização tradicional é consequência de longos processos de adaptação aos mercados e contextos competitivos da empresa; mas a digitalização os transforma. Portanto, à especialização tradicional deve ser adicionada a capacidade geral de encontrar novas maneiras de se adaptar a um novo ambiente, conforme o respondente E-2 registrou:

[...] Clientes novos aparecem a todo momento. Isso te força a mudar. Você precisa ser transparente com ele. A falta de metodologia deixa as pessoas inseguras, perdidas. Definir um fluxo e agir em cima dele faz com que as pessoas sintam mais direcionadas, muitos até criam uma autonomia própria. Muitas vezes não é isso que a empresa quer, mas a pessoa consegue até mesmo produzir melhor dessa maneira. No nosso escritório, vimos que não tínhamos uma metodologia bem aplicada, só tínhamos dores. Uma metodologia bem aplicada melhora a vida de todos que estão ali dentro, desde aquele que gerencia até aquele que faz acontecer. O desconforto de todos e o excesso de cobrança gerou a necessidade de mudar. (E-2)

Conforme indicado anteriormente, no estágio de inovação, são necessários métodos de desenvolvimento de software "ágeis" (ciclos curtos) com organizações "ágeis" para compor equipes multidisciplinares, não sujeitas a regras rígidas do passado e que permitem o desenvolvimento de novas propostas combinando diferentes capacidades (Albino & Souza, 2019).

Ao se comparar com empresas do setor bancário, para desenvolver um aplicativo para redes de clientes, é necessário combinar talentos tecnológicos, bancários e regulatórios. No estágio de maturidade são necessários equipamentos e estruturas mais tradicionais para obter retornos de escala (Fintechs, 2020).

Quando se trata de conexões digitais, é necessário igualmente discorrer sobre redes e hierarquias, visto que talvez o elemento distintivo das conexões seja a combinação de redes e hierarquias organizacionais. As conexões de rede são feitas com o objetivo (1) de responder a um desafio inovador, (2) de gerar conhecimento e (3) de distribuir conhecimento (Silva, 2019).

Dessa maneira, as hierarquias estabelecem prioridades, nem tudo é importante, nem tudo é urgente. Priorização é uma função hierárquica. Para isso, perfis especializados e generalistas são necessários. Enquanto o técnico é especialista em seu campo, o generalista é criador de novas conexões. Nessa conjectura é que, à medida que a inovação se torna mais complexa, são necessários perfis "gerais" para facilitar a criação de novas "conexões", criando espaços e novas opções para a empresa.

[...] Uma equipe só atinge a autonomia plena com o passar dos anos, porém, sempre existem trocas durante esse caminho, o que acaba deixando cada vez mais difícil a concretização de um grupo realmente autônomo. Precisa existir uma gestão compartilhada. A comunicação disso precisa ser feita aos gestores e aos líderes, para que seja uma “missão bem sucedida”. A mudança do *mindset* é o mais importante, pois no mundo de hoje, desde o empresário até o recepcionista, precisam entender que todos dependem de todos para que exista a harmonia completa da empresa. (E-1)

Esta fala do E-1 vai de acordo com Silva (2019), que afirma que as redes de conhecimento tendem a se estabilizar entre especialistas por meio de ligações de confiança. Nas “redes de conhecimento”, a capacidade de resolver problemas ou desafios é o que gera confiança nesse tipo de ligação. O desafio é saber como combinar essas redes baseadas na confiança com a abertura necessária a outras fontes de inovação.

É lícito também tratar da cultura do pensamento e da ação, já que hoje estamos imersos em uma cultura de ação. Em outras palavras, é necessário agir para criar produtos e protótipos mínimos viáveis para contrastar com a realidade do mercado. Os processos enxutos são baseados na interação com o cliente, adaptando-se às suas necessidades para validar a viabilidade da proposta.

Os processos de *Design Thinking* partem da premissa da existência de um problema para o qual se pode fornecer soluções em várias fases, desde a ação de busca no mercado e o *benchmarking*, perpassando pelo *design* de um modelo conceitual e alcançando a geração de protótipos a serem testados o mais rápido possível no mercado. Ambos os processos, partem de premissas empíricas (daí a importância dos dados) e do pensamento derivado da ação (Carvalho & Martins, 2019).

Por esse motivo, as decisões são tomadas em vários níveis em uma conexão digital. Por um lado, estão as áreas de ação e abstração concretas (estratégia e métodos empíricos) e, de outro, consiste em como as conectamos e como as gerenciamos (redes e hierarquias). Na inovação, a chave é saber como decidir e entender o impacto na criação de produtos e serviços nos ecossistemas digitais. Acredita-se que a chave é a capacidade de decidir em equipe e que, em grande medida, essa capacidade depende do estilo de liderança.

No modelo de conexões digitais organizacionais, a liderança requer a criação de um contexto exigente e um clima de confiança onde a empatia pode se desenvolver para gerar e circular conhecimento, visto que uma conexão digital deve criar novos produtos e sistemas digitais. A criação de conexões entre redes e comunidades requer tecnologia, mas também a circulação adequada de conhecimento. Portanto, em uma conexão, aspectos cognitivos, criativos e ousados têm precedência. Sem os aspectos mencionados não se pode assumir desafios (Silva, 2019). Na empresa do entrevistado E-3 foi assim:

[...] Nosso foco era desenvolver grupos. No escritório foi uma experiência interessante, pois colocamos a metodologia Kambam em uma parede colorida, fizemos dinâmicas, cada hora com uma pessoa diferente e isso promoveu uma mudança. O Squad deu muito certo também, pois as pessoas desenvolveram autonomia. Tudo existe do lado bom e ruim, e da mesma forma que o Squad tem a liberdade de fazer com que ele possa definir a data de entrega e etc, ele também vai tomar porrada do cliente e sofrer a pressão com as cobranças. A realidade é que não existe uma receita de bolo para isso, é preciso tentar de várias maneiras e achar a saída correta, e você a encontra depois que existem resultados. Tente se cercar com funcionários que você tenha confiança de colocar numa reunião com o cliente. Tem que ter o máximo de atenção e cuidado para cumprir tudo, pois não se pode deixar a imagem da empresa se perder junto ao cliente. (E-3)

O gerenciamento emocional também é necessário para aumentar a empatia necessária para que as soluções sejam o resultado do trabalho em equipe. A demanda é uma maneira de gerar as expectativas certas nas comunidades e nas equipes de inovação. O trabalho em rede também requer comunicação constante e empatia, que possibilita a "autorreflexão" e a responsabilidade de colocar os limites entre os membros da equipe; além de permitir repensar e reconsiderar as próprias ideias e esquemas mentais (Kotter 2017).

Em outras palavras, o requisito e a comunicação são imprescindíveis para facilitar o aprendizado organizacional. O aprendizado vai além da estrutura simples de estímulo-resposta, responde à necessidade de "autorrealização" para enfrentar desafios. Por fim, uma conexão pode ajudar a repensar a função de inovação na empresa.

[...] Empresa que não leva funcionário junto, não cresce. Empresa e funcionário precisam andar de mãos dadas, lado a lado, fazendo com que o empregado trabalhe mais feliz e tenha uma motivação. Mas não se enganem, em todo lugar existe um detrator. Existem pessoas assim por causa de diversas situações, não ache que é por causa do líder ou do projeto. Há pessoas de todos os tipos em uma equipe, por isso precisa-se conhecer muito bem com quem você está trabalhando. Lidar com pessoas é difícil e pode se tornar desgastante. (E-2)

Esta afirmativa do E-2 abre precedente para o argumento de Kotter (2017), de que uma organização deve aspirar a ser um projeto aberto, um trabalho no qual o ser humano possa criar para levar suas ideias à realização prática e entrar em áreas inexploradas, procurando novas opções com as prioridades certas.

### **Desafios de Alinhamento de Líderes**

O processo de transformação digital tão exigido por muitas empresas hoje em dia não é suficiente por si só. Embora as diferentes ferramentas desse tipo tenham inúmeras vantagens em termos de produtividade, custos, vendas e gestão de capital humano, entre outras, elas não devem ser entendidas como fórmulas mágicas.

Para que os resultados esperados sejam obtidos, eles devem andar de mãos dadas com um elemento capaz de gerar mudanças estruturais na organização. Esse elemento é o líder que promove a liderança transformacional. Considerando a gestão atual, um bom número de especialistas anuncia que a liderança transformacional é a que melhor se adapta aos desafios do século XXI (Pedrosa, 2019). Cabe então discutir os motivos desse estilo de liderança ser o mais adequado e o que o diferencia de outros tipos mais tradicionais frente a sua grande contribuição nesse contexto de mudança.

[...] Um líder de verdade põe a mão na massa e inspira a equipe. Ele não é apenas o que manda fazer, aqui todos estão envolvidos diretamente na execução e na entrega do serviço. Antes de mandar fazer é preciso provar que sabe fazer pra então conseguir lapidar aquele liderado que ainda não está tão afiado. Tivemos uma experiência recente de um rapaz muito gabaritado, excelente formação acadêmica,



mas sua gestão não inspirava o grupo. Ao invés de promover a transformação naturalmente pairava uma antipatia no departamento. Aí não dá... tudo era custoso e difícil sem o engajamento de todos. Quando vimos que não era algo pessoal de alguns, mas da maioria da equipe, tivemos que desligá-lo. Um líder indiscutivelmente precisa mudar o ambiente pra melhor e acrescentar de alguma forma na rotina do grupo. (E-1)

O modelo de liderança transformacional exige um líder que é característico de profissionais com personalidade, visão e projeção tão fortes que são capazes de gerar mudanças positivas nas percepções, motivações e expectativas dos colaboradores que fazem parte de suas equipes de trabalho (Amorin, 2014).

Em outras palavras, um líder transformacional não é apenas uma pessoa com altas capacidades de gerenciamento de negócios; mas, acima de tudo, alguém com convicção e influência suficientes para gerar mudanças profundas na maneira de entender o papel de cada negócio.

As transformações desse líder são refletidas no indivíduo, no grupo e, é claro, na organização. No entanto, eles não são específicos: geram mudanças tanto na estrutura dos negócios quanto na cultura corporativa. Os ingredientes básicos do modelo de liderança transformacional, conforme Kotter (2017) são:

- Estimulação intelectual: esse líder não apenas dirige e acompanha. Ele também é responsável por estimular seus colaboradores, seja para reconhecer suas realizações ou para desafiá-lo positivamente a obter seu melhor desempenho. Duas de suas características distintivas são a promoção da criatividade e o estímulo à melhoria contínua dos processos.
- Canais de comunicação abertos: seu papel não seria possível sem a comunicação permanente e aberta com seus colaboradores. É através desses canais que estimula, direciona, acompanha e incentiva a adotar mudanças positivas tanto para a carreira quanto para a empresa.
- Inspiração e motivação: o líder transformacional é o líder que todos os seus colaboradores gostariam de ser, algo que não acontece com outros modelos de

liderança. Ele é uma referência, alguém que inspira confiança e respeito e que, por exemplo, ajuda a criar outros líderes transformacionais.

- Criação de uma cultura de mudança: se algo a caracteriza em comparação com o restante dos modelos de liderança, é que as mudanças que ela leva se tornam uma cultura, ou seja, são aplicadas por meio de estratégias e assumidas como parte do dia a dia de organizações e de sua filosofia corporativa.

A análise de dados, as mídias sociais, a nuvem, a Internet e as ferramentas digitais em geral fornecem às empresas novas competências e as ajudam a implementar soluções com base no que elas e seus clientes exigem. No entanto, esses processos não terão o efeito esperado se não forem complementados por um modelo de liderança como o transformacional, capaz de influenciar positivamente os grupos de trabalho na compreensão dos benefícios dessas ferramentas e na execução de estratégias mais ágeis e eficientes, com maior qualidade (Caetano, 2014).

As empresas do século XXI exigem novas habilidades e proposições de valor que as ajudem a se diferenciar nos mercados. Nesse sentido, a liderança transformacional pode influenciar essa demanda das organizações por meio da melhora da produtividade.

As mudanças propostas pelo líder visam melhorar os resultados de seus colaboradores. Se adequadamente incentivado e motivado, os níveis de desempenho melhorarão e a empresa entrará em um clima de crescimento e evolução contínua. Isso pode ser observado nas avaliações de desempenho realizadas pela gerência com os recursos e ferramentas tecnológicos pertinentes (Pedrosa, 2019).

Dessa maneira o líder ideal para essa etapa está preocupado com a qualidade dos processos. Se a produtividade dos colaboradores melhorar, os processos serão mais dinâmicos, eficazes, ágeis e resultarão em produtos de alta qualidade. O E-3 compartilhou como funciona na empresa em que lidera:

[...] A melhor coisa para a transformação acontecer é juntar a vontade de comer com o prato de comida. Aqui a gente junta a equipe, escuta a opinião deles, eles ouvem a empresa, sabem o que pode e não pode, o que está ou não ao alcance, verbas,

restrições organizacionais e etc. A mudança só se concretiza depois que der resultados positivos, então, é preciso ser pessoas que resolvem, trazem soluções e tenham vontade. Pessoas inteligentes existem muitas, mas pessoas que sentam com você na cabine de comando e te ajudam a fazer o avião decolar são poucas. Solucione problemas e a mudança virá. (E-3)

Para Kotter (2017), esse estilo de liderança afeta o aumento dos benefícios, visto que qualidade e produtividade só podem levar a uma coisa: um melhor relacionamento com os clientes, ou seja, um aumento muito claro na satisfação e, portanto, nos lucros. As ferramentas de medição (métricas) também são uma maneira de o líder transformacional se convencer da eficácia de suas mudanças.

Nesse viés, esse modelo de líder também atua na redução de custos. Como os processos são mais eficientes, os custos são consideravelmente reduzidos. Não se trata apenas de ter ferramentas que ajudem a controlar esses processos; a questão também envolve a motivação dos próprios trabalhadores e a filosofia da mudança que o líder transformacional introduziu anteriormente (Amorim, 2014).

[...] Tem que ter métrica! É indispensável. Sempre cito uma frase do William Deming que gosto muito: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”. Quanto mais digitalizamos o gerenciamento mais enxergamos a gordura no orçamento, mais fácil ficou de identificar as torneiras abertas. Teve um tempo que chegamos a bonificar a equipe pela redução dos custos tamanha foi a economia alcançada. (E-1)

Desse modo, o desafio de adotar um ambiente e um método de trabalho ágil requer liderança exponencial que questione os princípios operacionais tradicionais, ou seja, um indivíduo manifestadamente ágil, que requer um estado de aprendizado contínuo para reinventar as bases organizacionais.

Os melhores líderes são caracterizados por sua visão, compreensão, clareza e agilidade. Ser ágil em um ecossistema digital requer não apenas implementar metodologias e práticas ágeis, mas uma maneira diferente de pensar com comportamentos alinhados aos valores e

princípios da mentalidade (*Mindset*) digital, até que está se configure no sentido de ser parte de uma nova cultura (Fintechs, 2020).

Uma oportunidade que incentiva as organizações a estabelecer um novo alinhamento de processos e pessoas que possam acelerar a implementação de mudanças em seu modelo de relacionamento com o mercado e com os próprios funcionários, a questionar sua maneira de trabalhar e a seguir o caminho da transformação começando por si mesmos.

Ao se enfrentar o desafio da transformação frente aos líderes digitais que irão gerar e impulsionar a mudança cultural com novas habilidades e habilidades digitais - *Mindset Digital* - é preciso criar um roteiro compartilhado para a transformação cultural a partir da liderança ágil. Além disso, é necessário avaliar sua cultura atual para descobrir impedimentos e resistência à agilidade para impulsionar mudanças culturais (Carvalho & Martins, 2019).

O líder da transformação digital está apto a promover a liderança transformacional e multifocal em todos os níveis da organização. Desse modo, irá liderar a transformação ágil e a mudança organizacional, adotando uma abordagem sistêmica de cultura, de estrutura, de processos e de pessoas.

Essa liderança ao adotar uma estratégia ágil e digital, trabalhando em colaboração, alinhando equipes e pessoas; criando, também, uma cultura de aprendizado ágil, treinando líderes digitais por meio de itinerários de desenvolvimento ágil e eficazes que avaliem a eficácia da implementação da mudança digital em todas as suas etapas (Pedrosa, 2019).

A liderança transformacional, segundo Lima (2019), é um dos conceitos repetidos nos últimos anos como uma das tendências da nova maneira de administrar, tanto empresas quanto outras entidades, e não em vão o conceito nasce do mundo político, sendo seu criador James MacGregor.

Esse tipo de liderança supõe uma mudança de paradigma, fugindo do transacional, mais hierárquico, baseado nas relações de poder e que prefere priorizar financeiramente os objetivos, transformando os funcionários em mais uma ferramenta econômica. Diante da mudança digital, a liderança transformacional aposta em fazer uma alteração profunda na

estrutura da empresa e nas pessoas que a compõem, sem impor os critérios do líder; mas convencendo a organização a fazer as mudanças, sempre aberta à opinião de todos os componentes da empresa (Caetano, 2014). Dentre as técnicas disponíveis para a aplicação deste conceito, o entrevistado E-2 compartilhou uma que em sua empresa foi bem aceita:

[...] Salvo as equipes que ainda não estão maduras ou que talvez são muito novas, mas há métodos e técnicas muito legais que podem ser aplicados na transformação digital; só precisa ter maturidade do líder e da equipe. Tem uma muito bacana que chama *Delegation Poker Manager 3.0*, que consiste em definir as atividades que o líder está disposto a delegar e a equipe vai ajudar a definir que nível de delegação eles estão dispostos a aceitar, bem como o prazo. É como se fosse um empoderamento dos liderados, mas sempre tendo em mente que não são todas as atividades que a equipe vai ter autonomia de fazer sozinha. O perfil do time é muito importante pra isso funcionar bem. (E-2)

Esse e outros novos estilos de liderança abrangem certos elementos que o caracterizam, a exemplo da influência da idealização, que tem a ver com carisma, a capacidade do líder de se tornar admirável pelos trabalhadores, de dar um exemplo e se tornar uma figura digna de ser seguida. Além disso, tem o fator inspiração para a motivação, ligado a capacidade de motivar e inspirar os trabalhadores, fazê-los sentir parte de uma visão comum, de objetivos a serem alcançados por todos (Kotter, 2017).

Nesse sentido, o líder transformacional busca o enfoque na individualização, visto que cada trabalhador é, antes de tudo, uma pessoa, com seu caráter, necessidades e seu modo de entender a vida absolutamente individualizado, compreendendo-a e sabendo oferecer a cada um uma resposta personalizada, o que é uma das principais características da liderança transformacional.

Por fim, o líder nessa etapa necessita realizar a estimulação intelectual dos colaboradores, já que nada está escrito, tudo deve ser feito. É a máxima do líder, que sabe como fazer disso um desafio. O líder desafia os trabalhadores, a fim de estimular sua criatividade, sua capacidade de inovação e tomada de decisão (Pedrosa, 2019).

Diante das transformações que ocorrem no mundo dos negócios, a liderança transformacional responde a elementos-chave da nova economia, como gerenciamento de talentos, trabalho remoto e a implementação de mudanças para se adaptar às novas necessidades.

### **Barreiras da Transformação Digital**

A transformação digital realizada da maneira correta permite melhorar a competitividade da empresa, reduzir custos e melhorar sua visibilidade. Essa mudança se deve à incorporação de novas tecnologias nos processos internos da empresa e, logo, isso resulta em melhorias. Além disso, favorece o crescimento porque novos modelos de negócios são desenvolvidos para a empresa (Albino & Souza, 2019).

Entretanto, cabe elucidar que ainda existem certas barreiras à transformação digital nas empresas em geral, haja vista que tornar a transformação digital uma oportunidade requer mudanças nos processos de negócios para aproveitar os avanços tecnológicos. Isso representa um desafio para as empresas quando se trata de alcançar o cliente e digitalizar os canais de comunicação com o seu público.

Portanto, a implementação dessa estratégia coloca problemas para a transformação digital em pequenas e grandes empresas. De modo que, alguns desses obstáculos consistem desde orçamento e recursos insuficientes; ao passo que, dependendo do tamanho da empresa, ela não pode dedicar orçamento suficiente para investir em novas tecnologias (Silva, 2019).

De modo análogo, a falta de apoio executivo também se configura como um complicador, conquanto uma parcela de gestores ainda continua apostando nos métodos tradicionais e relutam em mudar. Soma-se aos impeditivos, a falta de experiência e a presença de habilidades inadequadas, que ocorre quando a empresa não possui pessoal qualificado que lhes permita fazer essa transformação digital adequadamente. Nesse viés se as mídias digitais são desconhecidas, os colaboradores não sabem qual direção seguir ao iniciar o planejamento da implementação digital (Albino & Souza, 2019). O entrevistado E-2 tem enfrentado uma situação parecida:

[...] Pensar pequeno leva o mesmo tempo e dá o mesmo trabalho de pensar grande. Aqui no escritório estamos lidando com um gestor mais conservador, é nítido o quanto toda a área fica mais rígida, a rotatividade de pessoas fica mais alta e toda a cadeia tem sofrido. É um freio de mão puxado. Mas a gente vê na prática que o maior problema nem é o tradicionalismo em si, e sim na mentalidade cheia de crença limitante. A resistência ao novo e à mudança mata qualquer profissional, não há certificação que compense. Ele tem dificuldade de “pensar grande”, o traço do imediatismo é muito forte. (E-2)

Outra complicação, de acordo com Pedrosa (2019), é tentar manter ou fugir do modelo tradicional quando a transformação digital depende principalmente de tecnologias que não podem funcionar na velocidade dos negócios. Assim, a transformação digital também é afetada por sistemas digitais que caracterizam lentidão e; portanto, para trabalhar na mesma velocidade que a tecnologia, muitas empresas enfrentam a necessidade de criar plataformas mais flexíveis em parceria com fornecedores e parceiros externos.

Não se pode esquecer da realidade do desperdício de novas tecnologias, em face de que o poder das novas ferramentas de gerenciamento de negócios, certas vezes, não é devidamente aproveitado. A maioria das empresas possui um site corporativo e redes sociais; mas internamente ainda há pouca penetração no uso de ferramentas digitais. Externamente, alguns ainda nem possuem um blog corporativo, lojas online ou aplicativos móveis.

Há, ainda, as questões de privacidade e de segurança de dados. O medo de possíveis ataques de hackers é outra questão que preocupa as empresas. Porque, por um lado, uma rachadura na sua segurança significaria perder notoriedade e, por outro, há os custos da instalação de um sistema de segurança eficiente. Além disso, é adicionada a alteração na legislação de privacidade de dados. É importante estar atualizado com a Legislação de Proteção de Dados para evitar multas à empresa (Lima, 2019).

Ainda no campo de fatores que dificultam a implantação da transformação digital, elenca-se a escassez de talentos, porque não há tantos profissionais com o conhecimento necessário quanto às empresas exigem. Destarte, novos profissionais devem ser treinados e o restante dos profissionais que compõem a equipe da organização deve ser treinado novamente (Albino & Souza, 2019).

Além do mais, ocorre o aumento da complexidade dos ambientes tecnológicos, que é o que algumas das empresas consideram um dos problemas da transformação digital em pequenas empresas. Portanto, nesse contexto há muitas falhas de desempenho que dificultam essa transformação.

Nesse sentido, consoante Lima (2019), a mudança é constante, já que as empresas enfrentam o desafio de conhecer as mudanças o mais rápido possível para estabelecer o que é apropriado para a Organização. Portanto, é necessária uma estreita colaboração entre os departamentos de pesquisa e de desenvolvimento junto ao restante da empresa.

O sucesso ou fracasso do negócio digital dependerá da capacidade que as organizações têm de mitigá-las. O salto para o mundo digital não é, em muitos casos, algo tão simples quanto se pode imaginar. A transformação digital requer mudanças significativas, não apenas nos sistemas de TI da organização, mas também na cultura de negócios (Carvalho & Martins, 2019).

Conforme apontado pelo Kotter (2017), nessa mudança para uma organização governada por ecossistemas e processos, a adaptação e o aprendizado não serão tão fáceis para alguns. A capacidade de adaptação dependerá da possibilidade de as iniciativas digitais que não terminarem com sucesso ou se tornarem obsoletas sejam sendo substituídas pelas que foram bem-sucedidas. Nesse cenário, pode-se identificar certas barreiras, em complementariedade à discussão realizada acima, as quais os gestores devem superar para transformar sua organização em um negócio digital.

Um desses fatores é a presença de uma cultura de resistência à mudança. A inovação digital só pode ter sucesso em uma cultura colaborativa. A maioria das organizações está presa em uma cultura de departamentos e hierarquias resistentes à mudança, quando a inovação digital exige o oposto: equipes colaborativas capazes de funcionar por conta própria (Zara et al., 2019).

Nesse ponto, os gestores precisam definir uma mentalidade digital, formar uma equipe de inovação digital e protegê-la do resto da organização para permitir o desenvolvimento da nova cultura. As conexões entre inovação digital e equipes principais podem ser usadas para



dimensionar novas ideias e disseminar a cultura digital (Albino & Souza, 2019). A resposta dada pelo entrevistado E-3 ilustra essa afirmativa:

[...] Você está precisando mudar, tem suas dores, até que o objetivo de conseguir implantar a nova cultura seja atingido. É preciso ter em mente que cada empresa é diferente, cada uma tem um tempo para se moldar àquela metodologia e cada metodologia precisa de adaptações para a empresa. Algumas coisas não vão dar certo, mas não é por incompetência de quem está implantando, e sim pelo motivo de que sempre vão ter coisas que em uma época dão certo e agora podem não dar. É uma nova cultura em curso, a cabeça precisa estar na adaptação. É ridículo os funcionários acharem que a empresa está mudando porque ela é desorganizada. Uma mudança como essa vem para que se torne mais organizado todos os processos, melhorando o lado de todos. É necessário! É importante o coração estar aberto para as adaptações. (E-3)

Existe ainda o fato do compartilhamento e da colaboração de forma limitada, que versa sobre a falta de vontade de compartilhar e de colaborar, tornando as pessoas relutantes em compartilhar seus conhecimentos. Nesses casos, é importante encontrar áreas nas quais os interesses se sobrepõem e criar um ponto de partida testando uma ideia e usando sua “história de sucesso” para obter o impulso necessário para a próxima etapa (Silva, 2019).

Muitas vezes, decorre que a própria organização ainda não está pronta e muitos gestores e gerentes de negócios estão interessados na transformação digital, mas quando se deseja iniciar o processo de transformação, a empresa não possui as habilidades ou recursos necessários. Os gestores devem abordar a prontidão digital da organização nos níveis de TI e de negócios e se concentrar primeiro nos usuários com disposição e abertura para mudar e tirar proveito da onda digital (Oliveira et al, 2019).

Naquilo que concerne à diferença de talentos, a maioria das organizações segue um padrão tradicional, organizado em funções como TI, vendas e cadeia de suprimentos, focada principalmente nas operações. A inovação digital exige que uma organização adote uma abordagem diferente. Pessoas, processos e tecnologia se combinam para criar novos modelos e serviços de negócios (Rogers, 2017).

Dessa forma, os funcionários precisam de novas habilidades focadas em inovação, mudança e criatividade, além das próprias tecnologias, como inteligência artificial (AI) e Internet das Coisas (IoT) (Silva, 2019).

Em conjunto a isso, certas vezes, as práticas tradicionais e inovadoras comportam diferentes talentos. Ter o talento certo é essencial, e ter as práticas certas permite que o talento funcione efetivamente. Processos tradicionais altamente estruturados e lentos não funcionam no mundo digital. Não há modelos testados e aprovados para implementar, mas cada organização precisa encontrar as melhores práticas para fazê-lo (França et al, 2019).

Todas as questões refletem em um denominador comum, a realidade de que mudar não é fácil. Desenvolver plataformas, mudar a estrutura organizacional e criar um ecossistema de parceiros custa tempo, recursos e dinheiro. A longo prazo, as empresas devem desenvolver os recursos organizacionais que tornam a mudança mais simples e rápida. Para fazer isso, eles devem desenvolver uma estratégia baseada em plataforma que suporte mudanças contínuas e inovar nesta plataforma.

### **Considerações Finais**

A acelerada revolução tecnológica que experimentamos nos últimos dez anos e o advento da Revolução Industrial 4.0 colocou amplamente em prática a ideia de que as organizações devem aderir a transformação digital. No entanto, contra-intuitivamente, esse enorme processo de mudança não é realizado a partir da tecnologia, mas sim partindo das pessoas. Diferentemente das melhorias industriais, no mundo do futuro, o foco são as pessoas, suas capacidades e a habilidade com a qual podemos movê-las para o digital.

Esses processos estão associados ao que chamamos de Transformação Cultural, esforços destinados a mobilizar a cultura organizacional atual (a maneira como se faz as coisas) para uma cultura necessária para o futuro organizacional. Realizar uma mudança cultural é um caminho complexo, não basta copiar a maneira como as coisas são feitas em outras empresas.

A cultura, nesse sentido, serve como aliada no bom desempenho dos colaboradores. Embora pareça algo óbvio, é essencial entender suas características e mobilizar apenas o que realmente precisamos mudar, economizando esforço e energia. Desse modo, urge-se que se mudem comportamentos, não pensamentos.

É mais eficaz (e seguro a longo prazo) quando se foca no trabalho de mudança comportamental, visto que os comportamentos são poderosos porque têm a capacidade de promover mudanças no desempenho, e a cultura das organizações é uma ponte entre a cultura atual e as aspirações de mudança.

Dessa maneira, descobre-se que é mais fácil agir de maneira diferente do que pensar de maneira diferente. Em consonância com isso, é igualmente importante associar comportamentos a objetivos de negócios. Estabelecer uma maneira pela qual essas novas ações "movem a agulha" e permitem melhorar a linha de base é um elemento central para que as pessoas experimentem comportamentos tão importantes; e não apenas como uma ideia passageira ou irrelevante.

Destarte, a capacidade dos líderes de ensinar, compartilhar, conectar, alterar opiniões e, mais importante, o comportamento das pessoas é um dos pilares mais robustos sobre os quais se pode construir uma cultura evolutiva. Esse é um ponto especialmente sensível, pois a experiência das pessoas com suas empresas e organizações depende do chefe que elas têm. Um chefe que não acredita na nova cultura acaba rapidamente com as chances de uma transformação bem-sucedida. Alinhar, motivar e convencer a estrutura de liderança é um elemento tão essencial nesse processo quanto definir uma nova tecnologia produtiva.

Nessa seara de pensamento, ressalta-se a relevância em se mostrar os impactos rapidamente. A mudança cultural leva tempo, então precisa-se começar rapidamente. Viralizar novos comportamentos; mostrar a diferença de resultados e associar o trabalho da liderança formal e informal às metas e objetivos alcançados é essencial para garantir que as pessoas mantenham o ímpeto em um esforço que nos permita estar preparados para o futuro.

A transformação digital é a chave para a competitividade dos negócios em um mercado em mudança e cada vez mais exigente. No entanto, para que essa reforma tecnológica seja concluída com êxito, é necessária uma cultura corporativa que promova a inovação e a

criatividade nas empresas. À medida que o investimento em tecnologia aumenta, a transformação digital corporativa levanta outras necessidades básicas para concluir com êxito. Reformar o conjunto de crenças, valores, hábitos e experiências que definem uma empresa por meio de seus trabalhadores é um dos maiores desafios da era digital. Isso ocorre porque a cultura corporativa reflete o espírito da empresa, sua maneira de pensar e agir, seus valores, sua ética e seu objetivo corporativo. Portanto, uma mudança profunda, como a transformação digital, requer um ambiente favorável para a inovação tecnológica se estabelecer e se desenvolver. Caso contrário, qualquer tentativa de reforma tecnológica tem muito poucas opções para ter sucesso ou ser implementada corretamente.

A digitalização deve ser um processo progressivo e constante, impulsionado pelo desenvolvimento da tecnologia e pelas demandas de consumidores e funcionários, que exigem mais agilidade e personalização das empresas. A primeira mudança ocorre através dos indivíduos que compõem a empresa. É essencial que gerentes e funcionários adquiram habilidades digitais para enfrentar a transformação digital. Além disso, a criação de espaços onde a inovação e a troca de ideias são incentivadas permitirá que os líderes de equipe identifiquem rapidamente deficiências na empresa ou solicitações entre seus funcionários.

Os gerentes devem precisar endossar a estratégia e dar o exemplo, pois serão os primeiros a adicionar novas ferramentas, promover e controlar a implementação de novas tecnologias na empresa, conhecer os desenvolvimentos e medir os resultados para avançar progressivamente em direção a uma transformação digital completa.

Naquilo que concerne às equipes, a digitalização deve se adaptar às necessidades dos grupos e fornecer ferramentas que agilizem seu trabalho. Cada departamento pode ter problemas e necessidades muito diferentes; portanto, a análise e a comunicação individual entre eles ajudam a decifrar os pontos essenciais dos negócios e da transformação digital. Além disso, as empresas devem prestar atenção ao ambiente laboral para identificar as armadilhas que impedem as equipes de serem mais produtivas.

Nesse caminho, a transformação digital se tornou uma questão altamente crítica na agenda dos gestores de empresa, porque os países também tiveram que começar a pensar sobre a questão e definir políticas que não podem mais ter somente abrangência dos governos nacionais, visto se tratar de um modelo global internacional. Isso ocorre por causa da

necessidade de transformação que foi impulsionada pelos novos ambientes digitais em que os cidadãos de todo o mundo se movem e o impacto que o uso dessas novas tecnologias está tendo sobre educação, comércio, resultados econômicos e sociais.

Diante desse cenário, diferentes autores concluíram que as organizações precisam gerar uma Cultura Digital, o que lhes permite se adaptar de forma mais flexível e dinâmica às novas tecnologias, deixando para trás lógicas e comportamentos antigos e tradicionais que dificultam a integração e adoção de novos desenvolvimentos.

As tecnologias digitais podem fornecer um valor significativo, mas as empresas só poderão tirar proveito desse potencial se adotarem a cultura digital apropriada, implantada e sustentada ao longo do tempo. As empresas que fazem da cultura digital um eixo estratégico verão seus relacionamentos com os clientes melhorarem, atrairão os melhores talentos e estarão no caminho do sucesso no mundo digital de hoje.

Contudo e por fim, vale ressaltar que as análises e conclusões realizadas com base no cruzamento do referencial teórico e dos dados coletados na pesquisa, muito ainda se deve explorar sobre o assunto, visto que a transformação digital mostra-se extremamente dinâmica e sua literatura pode tornar-se defasada num breve espaço de tempo. É necessária a realização de novas pesquisas em relação ao tema para que sejam encontradas hipóteses ainda mais estreitas entre os elementos estudados.

## Referências Bibliográficas

- Albino, R. D., & de Souza, C. A. (2019). *Transformação digital e o papel da tecnologia da informação*. In *Congresso Transformação Digital 2019*.
- Amorim, P. (2014). *Estratégia para desenvolver liderança na empresa*. In: HBR Brasil Channel, julho 2014. Disponível em: Acesso em: 14 out. 2018.
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Caetano, G. (2014). *A liderança do futuro*. In: HBR Brasil Channel.
- Carvalho, M., & Martins, S. (2019). *Transformação digital: novos desafios para a gestão da informação*. *Atas do XIII Encontro de CTDI (Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação)*.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- De Montreuil Carmona, U.; De Aquino, G. (2016). *Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras*. São Paulo: Exacta.
- dos Anjos, E. C., Aihara, C. H., Davila, G. A., & Varvakis, G. (2019). *Transformação digital e práticas de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura*. In *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki* (Vol. 1, No. 1).
- Duarte, J.; Barros, A. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas S.A.
- Dweck C. (2017). *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. Tradução de Duarte S. Formato eBook Kindle: Objetiva.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de Metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Fintechs, U. E. S. A. (2020). *Transformação Digital no Sistema Bancário Brasileiro* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio de Janeiro).
- França, R., Corrêa, F., Ribeiro, J. S. D. A. N., Ziviani, F., & Lima, L. C. (2019). *Transformação digital na agricultura moderna: pilares e proposta de modelo para o futuro da inovação agrícola*. In *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–Ciki* (Vol. 1, No. 1).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Jacobsen, A. L. (2009). *Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação*. Florianópolis, UFSC.
- Kotter, J. (2017). *Liderando Mudanças: Transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Alta Books.

- Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Review*, 3–37. <http://doi.org/10.1177/1534484305278283>.
- Lima, E. D. (2019). *Cultura e mudança organizacional: impactos da transformação digital na cultura organizacional*. Trabalho de Especialização. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curso de Especialização em Gestão Pública.
- Marconi, Marina de Andrade. Lakatos, Eva Maria. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Marketsandmarket. (2016). *Digital Transformation Market - Global Forecast to 2021*. 2016.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morin, E. (2001). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Tradução de Eloá Jacobina. 4 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Oliveira, A. A. L.; Beckert, M. C. P.; Johann, S. L. Moreira, V. S. L. (2015). *Gestão da Mudança e Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Oliveira, R. R., Oliveira, R. R., & Ziviani, F. (2019). *Processo de inovação no contexto de transformação digital: framework para gestão da inovação*. In *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–Ciki* (Vol. 1, No. 1).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand. Oaks: Sage.
- Pedrosa, R.J.S.S.P. (2019). *As características da liderança na era digital* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Michigan: Broadway Business.
- Silva, L. F. D. S. (2019). *A transformação digital e a sua relação com a reestruturação dos processos de negócio no SEBRAE/RN* (Bachelor's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Silva, R. M; Bezerra, I. C. (2018). *Estudo Qualitativos: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coleta de Informações*. Sobral: Edições UVA.
- Valle, A. (2020). *A Fórmula da Eficácia*. Ebook: Editora Software Zen. 94 fls.
- Vargas, R. (2016). *A arte de tornar-se inútil. Desenvolvendo líderes para vencer desafios*. Lisboa: Gradiva.

Vergara, S. C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas.

Zara, A. B. F., de Campos, A. S. F., Solteiro, B. G., dos Santos Castro, C. E., Júnior, C. J. C., Gonçalves, E. P., & Padovan, G. Z. (2019). *A transformação digital e os novos desafios da área de recursos humanos*. Soul Editora.



## **APÊNDICE 1**

### **Guião**

**1 - Qual é o motivador da mudança que vocês desejam fazer?**

**2 - A organização tem identificado um grupo de colaboradores influentes que poderia trabalhar na transformação digital?**

- Se sim, eles já estariam capacitados e com disponibilidade para iniciar a mudança?
- Se não, como eles poderiam ser preparados?

**3 - Qual é a visão da mudança?**

- Quais os valores precisam ser trabalhados para alcançar essa visão?
- Os colaboradores conseguem justificar?

**4 - Através de quais canais de comunicação o processo está sendo comunicado?**

- Existe algum plano de comunicação para que a visão chegue a todos os colaboradores?

**5 - Foi encontrado algum obstáculo para a mudança que você deseja alcançar?**

- Como você pensa em remover obstáculos que possam surgir durante a transformação?

**6 - Como você define sua meta de curto prazo?**

- De que forma o progresso é apresentado à equipe?
- Como recompensar as pessoas que ajudam a alcançar a meta?

**7 - Como você planeja buscar a melhoria contínua no processo de transformação?**

- Quais foram as lições aprendidas?

**8 - Haverá mudança na missão, visão e valores de forma a se alinharem melhor com a transformar que está por vir?**

**9 - De que forma os novos valores desenvolvidos serão estimulados nos colaboradores e como serão abordados em novas contratações?**

## APÊNDICE 2

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE**

1. O objetivo principal da presente pesquisa é identificar os fatores chaves de sucesso para a transformação digital das empresas, com o intuito de esclarecer os principais aspectos que justificam a mudança organizacional e a sua utilização, de forma que colabore para o amadurecimento geral de uma cultura organizacional ágil, inclusiva e transformadora.
2. Os dados recolhidos neste trabalho serão utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.
3. Garante-se que a pesquisa não trará prejuízo na qualidade e condição de vida e trabalho dos participantes. Salienta-se o compromisso com o sigilo, não haverá divulgação personalizada das informações e todas os respondentes permanecerão em total anonimato.
4. Todos os participantes têm a segurança de receber esclarecimentos acerca da pesquisa e a liberdade de retirar o consentimento a qualquer momento.

Eu \_\_\_\_\_ aceito participar desta pesquisa de forma livre e esclarecida.

Coimbra, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Rubrica do Participante: \_\_\_\_\_

Rubrica do Pesquisador: \_\_\_\_\_

--

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos  
Professora Auxiliar no Instituto Superior Miguel Torga (ISMT)